

ПСИХОЛОГИЯ И ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Под редакцией
профессора *В.Н. Лавриненко*

Четвертое издание,
переработанное и дополненное

*Рекомендовано Министерством образования
Российской Федерации в качестве учебника
для студентов высших учебных заведений*



Москва • 2005

УДК [159.9+174](075.8)

ББК 88.4я73+87.75я73

П86

Всероссийский заочный финансово-экономический институт

Ректор акад. *А.Н. Романов*

Председатель Научно-методического совета проф. *Д.М. Дайитбегов*

Рецензенты:

кафедра общественных дисциплин

Академии налоговой полиции ФСНП РФ;

д-р филос. наук, проф. *Е.В. Попов;*

д-р психол. наук, проф. *Е.А. Климов;*

д-р юрид. наук, проф. *Ю.В. Наумкин*

Главный редактор издательства

кандидат юридических наук, доктор экономических наук *Н.Д. Эриашвили*

Психология и этика делового общения: Учебник для вузов
П86 /Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. — 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 415 с.

ISBN 5-238-00384-6

Одна из основных функций современного руководителя — *решение психологических проблем в процессе общения с подчиненными, коллегами и начальством*. Поэтому в вузах введена учебная дисциплина «Психология и этика делового общения», носящая во многом прикладной характер. Ее цель — способствовать формированию у деловых людей соответствующих психологических и нравственных качеств как необходимых условий их повседневной деятельности и поведения. В четвертое издание учебника включены специальные главы, касающиеся психологии и этики ведения деловых переговоров, а также таких актуальных вопросов, как манипулирование с сознанием людей, в том числе деловых партнеров; внесены новые разработки других проблем теории и практики делового общения.

Учебник поможет будущим и нынешним специалистам в формировании психологической и нравственной культуры делового общения (предыдущие издания — ЮНИТИ, 1995, 1997, 2000).

ББК 88.4я73+87.75я73

ISBN 5-238-00384-6

© Коллектив авторов, 1995, 1997, 2000, 2002

© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, 1995, 1997, 2000, 2002

Воспроизведение всей книги или любой ее части запрещается без письменного разрешения издательства

От авторов

Предыдущие три издания учебника «Психология и этика делового общения» (М.: ЮНИТИ, 1995, 1997, 2000) были положительно оценены и использовались специалистами, преподавателями и студентами российских вузов, слушателями институтов и факультетов повышения квалификации, а также практическими работниками, интересующимися проблемами психологии и этики делового общения.

Предлагаемое, *четвертое*, издание существенно доработано и дополнено. Расширился круг исследованных в нем проблем. Появились новые главы, касающиеся психологии ведения деловых переговоров и теории психологических стрессов. Новые проблемы рассматриваются в главах «Основные направления современной психологии Запада...», «Психология общения», «Деловое общение и психодиагностика», «Конфликты и пути их разрешения». В разделе «Психологические тесты» появился ряд новых тестов, с помощью которых осуществляется самооценка деловых качеств руководителя и определяется индивидуальный стиль межличностного общения партнеров.

Можем лишь повторить, что научная и учебная дисциплина «Психология и этика делового общения», в рамках которой решаются не только соответствующие теоретические проблемы, но и проблемы практической деятельности предпринимателей, а также специалистов в области управления производством, товарного и денежного обращения, *неизбежно обогащается* в своем содержании, решении существующих и вновь возникающих проблем. Это находит свое выражение в соответствующей литературе. Отразилось это и в содержании настоящего учебника.

Как и прежде, авторы с благодарностью примут пожелания и рекомендации по дальнейшему улучшению учебника.

Авторы учебника «Психология и этика делового общения»:

канд. филос. наук, проф. *В.Ю. Дорошенко* (гл. 6, 10)

канд. филос. наук, проф. *Л.И. Зотова* (гл. 12, тесты)

д-р филос. наук, проф. *В.Н. Лавриненко* (гл. 2—4)

канд. филос. наук, доц. *Н.А. Нартов* (гл. 15)

проф. *Э.В. Островский* (введение, гл. 1)

д-р филос. наук, проф. *В.П. Ратников* (гл. 14)

старший преподаватель *Ж.Б. Скрипкина* (гл. 8)

канд. филос. наук, проф. *Л.Г. Титова* (гл. 5)

д-р социол. наук, проф. *И.А. Уледова* (гл. 9)

канд. филос. наук, доц. *Л.И. Чернышева* (гл. 7)

канд. филос. наук, доц. *В.В. Юдин* (гл. 11, 13).

Введение

Хозяйственная сфера жизни общества долгое время описывалась только с помощью таких понятий, как «сырье», «техника», «рабочая сила», «товар», «деньги», «эффективность», «прибыль» и т.п. И сегодня они по праву составляют основу понятийного аппарата экономической науки.

Однако с некоторых пор в экономических трудах замелькали категории совсем иного рода, например такие, как *человеческие отношения, морально-психологический климат, стиль руководства, самосовершенствование, профилактика конфликтов, кодекс чести предпринимателя* и т.п. Эти категории свидетельствовали о начавшемся процессе взаимопроникновения, сближения экономической и психологической областей знания, которые традиционно так далеко отстояли друг от друга, что казались несовместимыми.

И это сотрудничество двух наук, как показывает практика, оказалось весьма плодотворным. Современный менеджер уже затрачивает большую часть своих сил не на решение финансовых, технических и организационных вопросов, а на решение *психологических задач*, которые постоянно возникают в процессе делового общения с подчиненными, коллегами и начальством. Сегодня стало общепризнанным, что все проблемы хозяйственного управления сводятся к двум главным:

1) проблеме качества производимых товаров, т.е. задаче предметно-организационной;

2) проблеме качества жизни людей, которые этот товар производят, включая их настроения, самосознание, ценностные ориентации, т.е. задаче гуманитарно-психологической.

Так, руководитель известной японской электротехнической компании *Sony Акио Морита* считает:

Никакая теория, программа или правительственная политика не могут сделать предприятие успешным; это могут сделать только люди. Самая важная задача японского менеджмента состоит в том, чтобы установить нормальные отношения с работниками, создать отношение к корпорации как к родной семье, сформировать понимание того, что у рабочих и менеджеров одна судьба¹.

Другой крупный предприниматель, руководитель автомобильной компании *Crysler Ли Якокка*, опираясь на американский опыт, приходит к аналогичным выводам:

Все хозяйственные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. *На первом месте стоят люди.* Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что получится.

Есть одна фраза в характеристике любого менеджера, каким бы способным он ни был, которую я не стерплю; вот она: «У него не ладятся отношения с людьми».

Я считаю такую характеристику убийственной. Этого человека просто уничтожили — таково мое неизменное мнение. Он не умеет общаться с людьми? Следовательно, он оказался в труднейшем положении, *ибо здесь кроется самая суть управления.* Ведь не с собаками, не с обезьянами имеет дело менеджер, а с людьми, только с людьми. Если он не умеет строить отношения с себе подобными, то какой от него прок компании? Его единственное назначение в качестве руководителя — это побуждать к деятельности людей. Если он не умеет этого делать, он, следовательно, не на своем месте¹.

Таким образом, современный хозяйственный руководитель, любой администратор обеспечивает своей деятельностью решение двуединой задачи: достижение хозяйственного результата и воздействие на людей, создающих этот результат. Поэтому *эффективный* менеджер должен быть не только узким специалистом, но и специалистом широкого профиля, а это означает, что современный руководитель должен отчасти быть и *психологом.*

Именно поэтому сегодня повсюду, где существует рыночная экономика, где готовят молодых специалистов по направлениям экономики и менеджмента, в программы специальных учебных заведений, кроме блока собственно профессиональных дисциплин (экономика, менеджмент, бухгалтерский учет и т.п.), включается также и комплекс социально-гуманитарных дисциплин: психология, конфликтология, культура управления и др. Таково обязательное требование государственных стандартов высшего профессионального образования, ныне действующих в Российской Федерации. Подобным образом дело обстоит и в других странах с развитой рыночной экономикой. Новые учебные планы нацеливают всю подготовку специалистов в области экономики и менеджмента на обеспечение прочных знаний в области психологии, прежде всего

умения разбираться в собственном внутреннем мире, в особенностях психологии других людей, а также умения регулировать морально-психологический климат в рабочей группе, в организации.

Следует, однако, отметить, что у некоторой части экономистов и менеджеров, как теоретиков, так и практиков, все еще сохраняется скептическое или даже негативное отношение к психологическим аспектам экономики и менеджмента. Подобного рода пренебрежение гуманистическим аспектом хозяйственной деятельности проявлялось не только в России, но и в других странах на ранних этапах развития рыночной экономики. Но, как показывает исторический опыт, подобного рода скептицизм постепенно уступает место новым представлениям о хозяйстве как о сфере двуединой, включающей в себя не только материальные, но и идеальные компоненты.

Конечно, путь к утверждению этих представлений в теории и практике был непростым. В экономике и менеджменте XX в. долгое время соперничали две противоположные теории: *теория тейлоризма* и *теория человеческих отношений*.

Тейлоризм и теория человеческих отношений

Основатель *тейлоризма* — американский предприниматель *Фредерик Тейлор* (1856—1915). В книге «Менеджмент» (1911) он впервые представил производство не как стихийный процесс, а как область, поддающуюся регулированию, нормированию, управлению. Его по праву считают отцом науки управления. Точка зрения Тейлора на методы производственного управления состояла в том, что управлять работником можно исключительно с помощью материального стимулирования и системы тщательного контроля; в работнике он видел простой механизм, некий придаток станка, машины.

Технократический подход, недооценка роли психологического фактора в производственном процессе, свойственные тейлоризму, довольно скоро привели к падению престижа этой теории как в Америке, так и в Западной Европе. Снижение ее авторитета особенно усилилось во второй трети прошлого века, когда среди работников предприятий, где она активно применялась, стали чаще обнаруживаться такие тревожные явления, как апатия, подавленность, потеря всякого интереса к работе, повышенная раздражительность, частые беспредметные конфликты между рабочими и администрацией и другие подобные явления, получившие общее наименование «промышленной тоски». Предпринимателей

особенно беспокоил тот факт, что эта тяжелая «болезнь» стала появляться и у высокооплачиваемых работников.

Этим кризисом тейлоризма и было вызвано появление новой теории менеджмента, которая получила название *теории человеческих отношений*. Ее создателями были французский ученый *Анри Файоль* (1841—1925) и американский социолог *Элтон Мейо* (1880-1925).

А. Файоль в книге «Общее промышленное управление» (1916), обобщив свой богатый опыт производственного управления, доказал, что весь производственный менеджмент насквозь пропитан психологией, человеческими чувствами и настроениями и поэтому в решении задач повышения производительности труда решающая роль принадлежит не организационно-техническим, а *психологическим* факторам.

Вслед за ним Э. Мейо на опыте многих американских предприятий с помощью системы хорошо продуманных экспериментов доказал, что при умелом использовании даже на первый взгляд незначительных психологических факторов, например таких, как цвет стен в производственных цехах, их освещение, музыкальное сопровождение трудового процесса и т.п., производительность труда может возрасть даже при одновременном снижении уровня заработной платы. Но особую роль среди этих факторов играет вовлечение рабочих в процесс принятия решений.

Обоснованная Мейо теория человеческих отношений скоро приобрела широкое признание у большинства западных предпринимателей и, вытеснив концепцию тейлоризма, стала ведущей теорией в области современного менеджмента.

Ее основные положения можно свести к следующим.

1. Решающее воздействие на трудовую активность людей оказывают не только организационно-технические, материальные, но и психологические, идеальные факторы, такие, как мысли, чувства, настроения людей, степень удовлетворения их духовных потребностей. Для обоснования этого положения авторы использовали популярную в начале прошлого века концепцию американского философа *Уильяма Джеймса* (1842—1910), согласно представлениям которого человек есть то, что он думает, и в еще большей степени — то, что он чувствует.

2. В формировании экономически значимых психологических факторов весьма велика роль не только рациональных и эмоциональных, так или иначе осознаваемых человеком факторов, но и

совокупности психических явлений совсем иного рода, относящихся к *сфере подсознания*, к области глубинных, иррациональных слоев человеческой психики, к сфере инстинктов и смутных влечений. Для обоснования этого положения авторами теории человеческих отношений активно привлекались идеи классиков теории психоанализа, прежде всего *Зигмунда Фрейда* (1856—1939), согласно представлениям которого именно сфера бессознательно обуславливает все поведение человека. Если выразить суть его теории упрощенно, то она сведется к формуле: человек живет не столько умом, сколько сердцем.

3. Как сознание, так и подсознание человека являются не только продуктом активности его собственной, индивидуальной психики, но и *результатом его взаимодействия с другими людьми*, влияния групповой, корпоративной, социальной психологии, особенно морально-психологической атмосферы, существующей в данной рабочей группе, организации.

Опираясь на эти базовые положения концепции человеческих отношений, современная теория управления формулирует в качестве основного профессионального требования к эффективному менеджеру — *овладение искусством воздействия на психику работника и на морально-психологический климат группы, организации*.

Хотя теория человеческих отношений, конечно, не решает всех проблем рыночной экономики, она тем не менее получила широкое признание у многих западных бизнесменов, а затем стала ведущей в области производственного менеджмента во всех индустриально развитых странах. По мере расширения практики ее применения в различных странах появились два национально-своеобразных способа ее использования: западный, или американский, и восточный, или японский.

Японский вариант стал образцом коллективистского метода использования концепции человеческих отношений. Его особенность состоит в исключительном внимании к формированию у работников чувства «единой семьи», принадлежности к трудовому коллективу, неразрывной связи с ним. Это чувство постоянно подкрепляется продуманной системой разнообразных мероприятий, таких, например, как издание заводских (фирменных) газет, проведение юбилеев и праздников, спортивных состязаний, «семейных дней», когда на рабочее место, где трудится отец семейства, приглашаются все его близкие. Этот опыт ярко описан в книге президента фирмы Sony Акио Морита «Сделано в Японии».

Американский вариант существенно отличается от японского. Он представляет собой попытку реализовать концепцию человеческих отношений на основе индивидуального подхода к каждому отдельному работнику. Для этого подхода характерно особое внимание не столько к рабочей группе в целом, сколько к отдельному работнику, его личным качествам. В связи с этим первостепенное значение здесь придается налаживанию личных отношений между рабочим и руководителем, особенно низшего звена, поскольку именно руководители этого звена ближе всего стоят к рядовому сотруднику и могут наиболее активно влиять на его настроение. Поэтому мастерам, бригадирам, младшим администраторам рекомендуют еженедельно беседовать с каждым работником, быть в курсе его домашних дел, занятиях вне предприятия, проявляя, конечно, при этом максимум такта.

Естественно, что два этих подхода привели и к различным результатам: японские рабочие более приспособлены к групповой коллективной работе, а американцы проявляют большую склонность к индивидуальным формам организации труда. Общеизвестно, что десять американцев, работающих индивидуально, трудятся лучше десяти японцев, поставленных в те же условия; но те же десять американцев, объединенных в группу, дадут худший результат, чем группа из десяти японцев. Но в обоих случаях обнаруживается с полной очевидностью, что использование психологических факторов, особенно с учетом конкретных условий, национальных особенностей, является мощным средством повышения эффективности производства. В то же время становится очевидным и другое: невнимание к внутреннему, духовному миру работников, а тем более использование в деловой практике аморальных приемов неизбежно ведет к развалу хозяйства. Иначе говоря, в свете имеющейся богатой практики применения теории человеческих отношений обнаруживается с полной ясностью, что *плохая мораль и хорошая экономика несовместимы*.

Поэтому во всех индустриально развитых странах в практике хозяйствования все большее внимание уделяется человеческому фактору, психологическим методам стимулирования труда, включая даже такие «мелочи», как стиль общения между руководителем и подчиненным, вплоть до изменения языка общения, который должен стать одним из способов сближения, а не разъединения рабочих и предпринимателей. Так, например, различные руководства по менеджменту стали настойчиво рекомендовать руководителям слова «буржуазия», «рабочий класс» заменять более ней-

тральными, например такими, как «администрация», «наемные работники» и т.п.

Быстрые успехи практики человеческих взаимоотношений привели в середине прошлого века к ряду существенных сдвигов в социально-культурной сфере индустриально развитых стран. Эти изменения состояли в следующем:

- в научной сфере значительно возрос интерес исследователей к проблемам человеческой психики, резко усилилось развитие всего комплекса психологических наук, особенно психологии деловых отношений.
- в сфере образования увеличилась доля специалистов по психологическим специальностям в общем составе выпускников университетов; психологическая подготовка стала также неотъемлемой частью программ обучения специалистов в области экономики и менеджмента.
- в социально-профессиональной сфере также произошли существенные изменения: на предприятиях появились психологические службы, специалисты-конфликтологи, а крупные бизнесмены, кроме адвокатов, телохранителей, обзавелись еще и личными психологами. Изменился и характер деятельности менеджера, сформировался так называемый менеджер нового типа.

Менеджер нового типа

Менеджер нового типа отличается от традиционного управленца прежде всего стилем своего поведения: при общении с сотрудниками он избегает грубых окриков, высокомерия, постоянно приветлив, всегда улыбается, старается обращаться к работникам по именам, умеет внимательно выслушивать каждого подчиненного и даже одевается подобно им, не носит дорогих вещей. Он отнюдь не сводит свою деятельность только к контролю за качеством продукции или предлагаемых услуг, а кроме того, еще стремится к поддержанию высокого уровня взаимоотношений в рабочей группе, организации, обеспечивает прочность связей между ее членами, вызывает чувство гордости за свой коллектив, создает возможность для проявления работниками своих творческих возможностей, предупреждает и успешно разрешает возникающие конфликты.

С переходом к рыночной экономике богатый международный опыт психологической подготовки руководителей стал использоваться и в России.

Уже в канун перестройки в Советском Союзе, в связи с обнаружившимися застойными явлениями в экономике, а отчасти и под влиянием успехов теории и практики человеческих отношений в других странах, стала признаваться значительная роль психологических факторов в хозяйственной жизни. Некоторые наиболее дальновидные руководители и ученые-экономисты стали открыто заявлять, что одной из главных причин застоя в экономике является преобладание в ней технократических методов руководства, игнорирование роли человеческого фактора в ее развитии; именно с этим обстоятельством стали связывать причины низкого по сравнению с индустриальными странами уровня производительности труда, невысокого качества продукции, растущей аварийности производства.

Но со временем стало очевидно и другое — одних психологических факторов для коренного исправления положения, сложившегося в стране, уже недостаточно. Исправить положение можно было только путем преобразования всей системы социально-экономических отношений, перехода к рыночной экономике.

Однако этот переход, как показывает опыт России в последнее десятилетие, оказался далеко не простым экономическим процессом. Экономика России оказалась в состоянии глубокого кризиса, резко понизился уровень благосостояния населения, снизился уровень рождаемости и возросла смертность, увеличилось число разнообразных социальных конфликтов.

Поэтому сегодня может показаться, что разговоры о применении психологических методов хозяйствования для современной России неуместны. Ведь широко известно, что в массовой психологии россиян утвердились настроения пассивности, отчуждения, скепсиса, пессимизма и безысходности. В то же время характерными чертами части новой генерации российских бизнесменов, так называемых «новых русских», стали лицемерие, хитрость, жестокость, аморализм в самых разнообразных его проявлениях.

Не отстают от новых бизнесменов многие российские чиновники и судьи, которые нередко являются «крестными отцами» «назначенных миллионеров».

Как отметил Президент России В.В. Путин в своем послании Федеральному Собранию в апреле 2001 г., в стране наряду с теневой экономикой формируется и «теневая юстиция»; мы стоим перед угрозой стратегического отставания от развитых стран и опасностью войти в полосу длительной социально-экономической стаг-

нации; достигнутая в последние годы некоторая экономическая стабильность остается еще весьма хрупкой, а общий деловой климат — неблагоприятным.

Однако все эти условия все же не дают нам оснований для отказа от накопленного международного опыта оздоровления экономической и социальной жизни, и в особенности для отказа от использования психологических и этических средств такого оздоровления. Как справедливо подчеркивает А.И. Солженицын, сегодня для России *проблемы нравственно-психологические* стоят еще более *остро*, чем проблемы собственно экономические и политические. С негативными по преимуществу настроениями массового работника, а также с полукриминальным «джентльменским набором» правил и норм, утвердившихся в практике деловых отношений, эффективной экономики создать нельзя, как бы сильно нам этого ни хотелось.

В современных условиях для отечественных предпринимателей, способных хотя бы в какой-то мере мыслить перспективно, самой актуальной задачей является *психологическое оздоровление трудовых групп*, производственных коллективов, а вместе с ними и всего общества. Современный руководитель, специалист должен знать и учитывать психологические факторы производственной деятельности людей и на этой основе активизировать их трудовую активность.

Решение этой задачи предполагает внесение серьезных изменений в подготовку молодых кадров по направлениям экономики и менеджмента, в том числе путем введения по этим специальностям ряда дисциплин психологического цикла, одной из которых и является «Психология и этика делового общения».

Эта учебная дисциплина носит не только теоретический, но и в значительной мере прикладной характер. Ее цель состоит *не только в том, чтобы помочь студентам овладеть основами психологической науки, но и в том, чтобы сформировать у будущих высококвалифицированных специалистов навыки анализа как собственных душевных состояний, так и психики других людей в целях повышения эффективности своей управленческой деятельности.*

Следует отметить, что упомянутые выше идеи психологизации экономической жизни отнюдь не являются привнесенным в Россию, чуждым ее национальной культуре продуктом западной науки, создатели которой (А. Файоль, Э. Мейо и др.) не имели никакого отношения к российской действительности.

На самом деле все обстоит скорее наоборот, о чем будет сказано более подробно в первой главе учебника. Здесь же кратко отметим, что идейным ядром, центром и нервом традиционной русской национальной философии, как и всего русского духа в целом, в том числе и русской экономической мысли, всегда был глубокий интерес к духовной жизни, психике людей. Уже выдающийся российский философ-просветитель *Григорий Саввич Сковорода* (1722—1794) призывал своих читателей:

Брось коперникански сферы
ГЛЯНЬ В сердечные пещеры ...
Важнейшее тебе
Найдешь ты сам в себе.

Признание приоритета духовного начала во всей окружающей действительности стало системообразующим принципом и для всего последующего развития русской философии XIX — начала XX в., а следовательно, и основополагающей парадигмой всей русской культуры этого времени, которое по праву именуется ее «золотым веком».

Именно этот принцип, по единодушному признанию выдающихся русских философов-классиков этого времени, открывал путь и к самопознанию «внутреннего человека в его полноте» (П.Е. Астафьев, 1846—1893), и к познанию «единства саморазумения и разума другого» (М.А. Бакунин, 1820—1900), и к пониманию «внутренней духовности всего действительного» (И.В. Киревский, 1806—1856)¹. Эти принципиальные идеи, конечно, полностью относились и к пониманию сущности хозяйственной жизни, характера взаимоотношений между работодателями и работниками.

Беда в том, что эти фундаментальные установки русской духовности в последующий период социальных потрясений в нашей стране оказались основательно забытыми и были вновь «переоткрыты» лишь к середине XX в., в том числе и в форме теории человеческих отношений. Таким образом, ни о какой несовместимости этих идей с традиционной русской культурой не может быть и речи. На самом деле по своему основному содержанию они глубоко родственны, созвучны ей, а потому, по нашему глубокому убеждению, будут рано или поздно восприняты и всеми участниками хозяйственной жизни России.

Завершая это краткое введение, отметим, что «Психология и этика делового общения» тесно связана с рядом других наук. К их числу относятся прежде всего *общая психология*, *социология*, а также находящаяся на стыке этих двух наук *социальная психология*.

Данное, четвертое издание учебника отличается от предыдущих тем, что в нем уделяется больше внимания некоторым фундаментальным проблемам общей и социальной психологии. Дело в том, что многие проблемы «Психологии и этики делового общения» могут быть глубоко осмыслены только на основе положений, обоснованных в рамках современной общей и социальной психологии, с учетом тех различных трактовок психики человека, которые даются ее различными направлениями, такими, например, как *когнитивная психология*, *бихевиоризм*, *психоанализ*, *гуманистическая психология* и другие.

Об особенностях каждого из этих направлений подробно рассказывается во втором разделе учебника.

Таким образом, курс «Психология и этика делового общения» хотя и нацелен в основном на его практическое использование в деловой жизни, тем не менее содержит и многие теоретические положения, особенно современной психологической науки, поскольку они помогают глубже осмыслить многообразные явления деловых взаимоотношений.

Все хозяйственные операции можно свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди.

Ли Якокка



I

ПСИХОЛОГИЯ И ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ КАК НАУКА

Следует с самого начала уяснить, что объект этой дисциплины — *идеальная психическая реальность*. Речь идет прежде всего о духовном мире людей, их интеллектуальных, эмоциональных и волевых качествах, а также о подсознательных импульсах их психики, которые в своей совокупности и определяют их конкретные действия, формы активности, их поведение как на индивидуальном, так и на групповом уровне. *Психология и этика делового общения* представляет собой одну из отраслевых, прикладных отраслей психологического знания.

Предмет этой науки — разнообразные психические процессы отдельных участников деловых взаимоотношений, организаций и групп, а также выраженные во вне свойственные им поведенческие процессы, свойства и состояния.

Научные представления об этих психических процессах составляют теоретическое содержание дисциплины. Более подробно о предмете, основной проблематике, категориях и задачах психологии и этики делового общения речь пойдет в последующем изложении.

Глава 1 Предмет, основные категории и задачи психологии и этики делового общения

Психология делового общения, как отмечалось, опирается на комплекс психологических наук. Она активно использует прежде всего основные категории и принципы, выработанные общей психологией.

Такими базовыми *психологическими категориями* являются те, которые отражают психические процессы (познание, эмоции, волю), свойства психики человека (способности, характер, темперамент), а также особые состояния его сознания (сомнения, уверенность, убежденность, нацеленность на определенные практические действия и т.д.).

Вопросы, на которые лаёт ответы эта глава:

1. Каковы важнейшие принципы общей психологии?
2. Каковы основные категории предмета «Психология и этика делового общения»?
3. Что говорили русские мыслители о духовно-нравственных аспектах хозяйственной деятельности?
4. Как взаимосвязаны современная отечественная практика деловых отношений с методами психологического обеспечения хозяйственной деятельности?
5. Что представляет собой трехмерная модель управления?

1.1. Основные принципы и понятия дисциплины «Психология и этика делового общения»

Важнейшие принципы психологии Общая психология и все составляющие ее отрасли руководствуются следующими важнейшими принципами, или исходными положениями:

1) *принцип детерминизма* — признание взаимосвязи и взаимобусловленности психических явлений как друг с другом, так и с окружающей материальной средой. С этих позиций, в частности, обосновываются: тесная связь сферы подсознания и сознания человека; единство его внутренних психических состояний и поведения; взаимозависимость психики и окружающей человека внешней природной и социальной среды;

2) *принцип системности* — трактовка отдельных психических явлений как элементов целостной психической организации. Этот принцип позволяет выделять особые типы темпераментов, характеров людей, такие, например, как стабильный и нестабильный, интровертный и экстравертный, меланхоликов и сангвиников и т.п.;

3) *принцип развития* — признание преобразования, изменения психических процессов, их динамики, перехода от одного уровня к другому; этот принцип определяет возможность корректировки, совершенствования как индивидуальной, так и групповой психики.

Из содержания этих принципов вытекают представления о возможности целенаправленного воздействия на психику человека, возможность ее изменения, корректировки, совершенствования научными методами, в том числе и теми, которые разрабатывает психология и этика делового общения. Без глубокого понимания этих основополагающих принципов психология в целом и деловая этика в частности в значительной мере потеряли бы свое практическое значение.

Однако в нашем курсе речь пойдет не столько об этих и других абстрактных общепсихологических принципах, сколько о вытекающих из них *практически ориентированных, профессиональных психологических знаниях*, которые могут непосредственно обеспечить повышение эффективности той или иной формы хозяйственной деятельности.

Под *деловым общением* понимается вид социальных отношений, направленных на реализацию какого-то *общего* дела, создающих условия для сотрудничества людей, чтобы осуществить значимые для них цели.

Правильно организованное деловое общение способствует установлению и развитию отношений сотрудничества и партнерства между коллегами по работе, руководителями и подчиненными, партнерами, соперниками и конкурентами. В идеале оно предполагает такие способы достижения общих целей, которые не только не исключают, но, наоборот, предполагают также и достижение лично значимых целей, удовлетворение индивидуальных интересов.

Психология и этика делового общения представляет собой отраслевую социально-психологическую науку, нацеленную на обеспечение эффективного делового общения на разных уровнях хозяйственной и социальной жизни.

Как и всякая наука, психология и этика делового общения опирается не только на комплекс специфических принципов, рассмотренных выше, но и на связанный с ними категориальный аппарат, определенный комплекс ключевых, базовых понятий, понимание которых является важнейшим условием успешного усвоения учебной дисциплины.

Категории
«психология личности»
и «психология общения»

Основная категория изучаемой нами учебной дисциплины — *психология личности*. Под этой категорией понимается совокупность устойчивых психических качеств участников деловых взаимоотношений, которые составляют их индивидуальность. Эта категория в значительной степени заимствуется нашим курсом у общей психологии. Она содержит информацию об источниках психической активности человека, ее свойствах, состояниях и формах проявления в условиях деловой активности. Без глубокого понимания этой фундаментальной психологической категории невозможно овладеть современными методами самосовершенствования и управления человеческими ресурсами в условиях хозяйственной деятельности.

Именно знания психологии личности помогут предпринимателю достаточно ясно понять степень надежности партнера, его способность к соглашению, компромиссу, а также уровень его готовности к групповой работе и т.д. Иначе говоря, именно эти знания позволят определить, насколько эффективными могут быть деловые отношения с конкретным человеком.

Другая важнейшая категория нашего курса — *психология общения*. Именно в процессе общения, происходящего по формулам «Я — Ты», «Я — Мы», «Мы — Они», обнаруживаются основные свойства и состояния личности, проявляется ее характер. Общеизвестно, что разнообразные процессы взаимодействия и общения людей являются важнейшими предпосылками их социального становления, а также что высокий уровень делового общения является решающим условием успешного производства.

Но для обеспечения высокого уровня делового общения современный руководитель должен уметь пользоваться *новейшими технологиями общения*, основанными на глубоких психологических знаниях. Так, нужно обязательно учитывать, что в процессе общения между партнерами, коллегами по работе может возникнуть напряженность или даже острая конфликтная ситуация, например, из-за неуважения чувства собственного достоинства одного из участников взаимоотношений. Или, например, неумелое, небрежное пользование словом при передаче тех или иных деловых сообщений может привести к значительным информационным потерям и, следовательно, к серьезным сбоям в выполнении служебных обязанностей.

Чтобы этого не случилось, необходимо научиться пользоваться *специальными технологиями общения, групповой работы*. Современная психологическая наука, а также входящие в нее различ-

ные отрасли профессиональной психологии, в том числе и психология делового общения, располагают целым арсеналом конкретных рекомендаций по надежному обеспечению различных форм общения, таких, как деловой разговор, беседа, обсуждение, спор, переговоры, торги, презентации и т.п. В дальнейшем изложении вы найдете различные рекомендации подобного рода.

Категория «психология рабочей группы» *Психология рабочей группы, команды или трудовой группы* — также важнейшая категория психологии и этики делового общения. Де-

ловая активность сегодня невозможна без кооперации, соединения усилий нескольких или даже многих людей. В свою очередь успешная кооперация возможна лишь при условии принятия некоторых правил поведения, общих для всех участников трудового процесса. Поэтому в ходе формирования и жизнедеятельности любой группы с необходимостью возникают и действуют такие психологические явления, как групповые цели, потребности, интересы, групповые нормы, групповое сознание, морально-психологический климат, корпоративная мораль, так называемые коллективные «мы — чувства» и т.д. Современный менеджер должен не только учитывать эти психологические феномены, но и активно участвовать в их формировании.

Этические правила и нормы Неотъемлемым качеством человеческой активности является ее организованность, упорядоченность. Действенные регуляторы этой активности — выработанные в процессе эволюции нравственные правила и нормы, направленные на поддержание и сохранение жизни, благосостояния человека. Этические нормы пронизывают все формы человеческой активности, они универсальны, но в каждой сфере эти неписанные законы приобретают специфический характер.

Это относится и к деятельности рабочих групп и организаций. Их деятельность становится эффективной, когда она регулируется некими особыми этическими правилами, которые не только базируются на общечеловеческих моральных ценностях, но и учитывают конкретные условия данной организации или группы. Свод подобной правил называют обычно *профессиональной этикой*. Давно существуют своды нравственных правил для врачей, учителей, представителей других профессий, имеющих дело с людьми. Одной из важнейших форм профессиональной этики стала и *этика делового общения*, поскольку главным фактором здесь также являются люди.

Жизнь убедительно показала, что беспредельный эгоизм в деловых отношениях может не только повредить, но и разрушить их. Существенно важно строить их на нравственных регуляторах, при постоянно включенном механизме внутреннего контроля.

Этика делового общения основывается на таких моральных правилах и нормах поведения партнеров, которые в конечном счете способствуют развитию их сотрудничества. Смысл этих правил и норм — укрепление взаимного доверия, постоянное информирование партнера о своих намерениях и действиях, исключение обмана и дезориентации партнера. Практика делового общения работала с этой целью немало профессиональных кодексов чести предпринимателя, банкира и т.п.

Жизнь постепенно убеждает, что бизнес, который строится на нравственной основе, оказывается в конечном счете более выгодным, чем бизнес безнравственный, аморальный, разрушающий деловые, партнерские отношения. Конкретное содержание нравственных норм делового общения, делового этикета рассматривается в главах 14, 15.

Опираясь на анализ психологии личности, рабочей группы, норм деловой этики, данная дисциплина решает две основные проблемы:

1) *овладение методами психологической диагностики*, прежде всего умением анализировать собственные психические состояния, а также приемами описания психологических особенностей других субъектов делового общения, как отдельных работников, так и рабочих групп, организаций;

2) *выработка умений и навыков изменения, корректировки психологических состояний* того или иного субъекта путем применения специальных психологических технологий, в том числе способов психологической защиты.

На этой основе обеспечивается решение, например, таких практических проблем, как самосовершенствование, саморазвитие личности самого руководителя, так называемый *самоменеджмент*; поддержание стабильности, устойчивости рабочих групп, организаций; совершенствование методов подбора и использования персонала, разрешение и предупреждение производственных конфликтов, оптимизация нравственно-психологического климата в коллективах, совершенствование методов морального и материального стимулирования труда, обеспечение психологической защиты от стрессовых ситуаций и т.п.

1.2. Русские мыслители о духовно-нравственных аспектах хозяйственной деятельности

Мы уже говорили, что концепция психологизации экономической жизни, которая первоначально приобрела влияние в индустриально развитых странах и только впоследствии у нас, тем не менее не является еще одним искусственно привнесенным в Россию продук-

том западной цивилизации. Как показывает культурно-исторический анализ, ее корни уходят в историю русской экономической и философской мысли XIX — начала XX в. Факты истории отечественной экономической, социально-психологической и философской мысли убедительно свидетельствуют, что необходимость учета духовных аспектов хозяйственной деятельности, важность укрепления ее нравственных основ ясно осознавалась и активно пропагандировалась многими учеными дореволюционной России.

Духовная жизнь дореволюционной России, конечно, не исчерпывалась, как это долгое время изображалось в нашей исторической литературе, только революционно-радикальными идеями, согласно которым капитализм, вся рыночная экономика обречены на неминуемую скорую гибель и потому всякие концепции совершенствования капитализма, в том числе и психологическая, бессмысленны.

Напомним, что в России XIX — начала XX в. были, кроме того, еще и охранительные, консервативные, а также и умеренные, реформистские течения, которые исходили из противоположных представлений, признавали устойчивость, жизнеспособность рыночных, капиталистических отношений, возможность их совершенствования, реформирования, в том числе и с помощью психологических, нравственных средств.

Один из выдающихся русских ученых, философ и экономист *Сергей Николаевич Булгаков* (1871 — 1944) писал в своей книге «Философия хозяйства» (1912):

Преследуя цель экономического оздоровления России, не следует забывать о духовных предпосылках, именно о выработке соответствующей хозяйственной психологии¹.

Хозяйство, подчеркивал С.Н. Булгаков, есть психологический феномен, а политическая экономия есть прикладная этика, именно этика экономической жизни. Хозяйственную жизнь нельзя понять до конца вне личной инициативы, творческого к ней отношения, различных волевых импульсов, ограничивая ее рассмотрение лишь одним экономическим механизмом.

Другой известный русский ученый *Петр Бернгардович Струве* (1870—1944) отмечал, что современная ему радикальная, революционная интеллигенция не понимала позитивного значения и смысла капитализма, видя в нем только «неравное распределение», «хищничество», «хапание». Но она не видела в нем более производительной, прогрессивной системы, его роли в процессе нравственного совершенствования, воспитания и самовоспитания людей.

Развивая эти мысли Булгакова и Струве, другой русский ученый, экономист *Пётр Николаевич Савицкий* (1895—1968) обосновывал мысль о том, что

нужно различать предпринимательство как определенную эмпирическую, хозяйственно-экономическую сущность и как особую, *духовно-экономическую сущность*.

По его мнению, не всякий собственник предприятия, фирмы есть настоящий хозяин, ибо не каждый предприниматель действует действительно по-хозяйски. В основе понятия хозяйственные взаимоотношения, считал он, лежит представление не о такой деятельности, которая направлена исключительно на получение наибольшего дохода, «выжимание» его в первую очередь, но о такой, которая, наряду с целью получения дохода, ставит как самостоятельную цель сохранение и расширение довольства работающих в хозяйстве людей.

Было бы неверно представлять дело таким образом, будто бы приведенные нами мысли русских экономистов начала XX в. были чем-то случайным, малозначительным, расположенным где-то в стороне от основного русла развития русской национальной культуры, ее главного традиционного направления. Напротив, эти идеи были лишь частным выражением той сути русского национального самосознания, мироощущения, которая с полной ясностью выражена во множестве работ выдающихся русских философов, историков, писателей и поэтов, особенно XIX — начала XX в. И эта идея состояла в признании того, *что для русского человека, как и для всего русскогo народа, высшей ценностью является его духовный мир*.

Замечательный русский философ *Петр Евгеньевич Астафьев* (1846—1893) считал, что именно «в этом сильном, живом духе и лежит то Царство Божие, о котором сказано, что оно внутри нас есть»². И эта устремленность не столько к материальным, сколько к высшим, духовным ценностям составляет коренную черту, важнейшую особенность духовного склада именно русского народа.

Эту мысль философа поддерживает и великий русский писатель *Ф.М. Достоевский*. Его герой Дмитрий Карамазов высказывает твердое убеждение в том, что «все настоящие русские люди — философы», т.е. способны ценить высшие духовные ценности.

Эту же линию с полной определенностью продолжили и крупнейшие деятели русской культуры, и прежде всего русские философы начала XX в.

¹ *Савицкий П.Н.* Хозяин и хозяйство // Россия между Европой и Азией. Евразийский соблазн: Антология. 1993. — С. 132.

² *Астафьев П.Е.* Вера и знание в единстве мировоззрения. — М., (без издательства) 1893. - С. 42-43.

Так, авторы вышедшего в 1909 г. и ставшего широко известным философского сборника «Вехи» Н. Бердяев, С. Булгаков, С. Франк, обосновывая свой отход от философии марксизма, заявляли, что они в своем мировоззрении исходят из примата духовной жизни над материальными условиями. Идеология, покоящаяся на противоположном убеждении, представлялась авторам сборника внутренне ущербной. Развивая эти мысли в другой своей книге, Н. Бердяев писал:

Маркс был замечательным социологом, но очень слабым антропологом. Марксизм ставит проблему общества, но не ставит проблему человека, для него человек есть функция общества, *техническая функция экономики*. Общество есть первофеномен, человек же есть эпифеномен¹.

Единое стремление русских мыслителей — всесторонне обосновать идеи приоритета духовных, прежде всего нравственных и психологических, начал в жизни общества — получило дальнейшее развитие в философской концепции всеединства, обоснованной выдающимся русским философом *Владимиром Сергеевичем Соловьевым* (1853–1900).

Эта концепция сыграла немаловажную роль в утверждении в русской экономической мысли идей приоритета духовных начал, необходимости очеловечения, гуманизации хозяйственной жизни, поскольку идея всеединства исходила из признания нераздельности материального, идеального и божественного бытия, при ведущей роли в нем духовного начала. Исходя из идей всеединства, многие русские философы и экономисты (С. Булгаков, С. Франк, П. Флоренский) убедительно обосновывали необходимость учета и использования в хозяйственной деятельности не только материально-технических, организационных, но и нравственно-психологических, духовных факторов, опережая в этом отношении западных авторов и даже подталкивая их в данном направлении.

И это не просто очередная дежурная фраза о российском приоритете еще в одной из областей научного знания. Некоторые выдающиеся западные специалисты в области экономической психологии и русские мыслители, оказавшиеся после Октябрьской революции за рубежом, тесно сотрудничали между собой в разработке этих проблем и стали во многом единомышленниками.

Так, выдающийся швейцарский специалист в области хозяйственной этики *Артур Рих* (1910—1992) был лично знаком с Ни-

колаем Бердяевым, признавал не только его высокий авторитет в науке, но и значительное его влияние на свое творчество. В своем известном фундаментальном труде «Хозяйственная этика» (1990) А. Рих, используя огромный материал, почерпнутый из деловой жизни сотен предприятий, фирм западных стран, убедительно обосновал мысль о благотворном влиянии христианской этики на эффективность предпринимательской деятельности. Будучи глубоко верующим христианином, он полагал, что гуманизм, основанный на нормах христианской морали, должен стать исходным принципом для всей экономической жизни.

Он считал, что одобрения заслуживает только тот экономический порядок, который отвечает христианским требованиям Веры, Надежды, Любви. При решении всех экономических вопросов ни в коем случае нельзя противопоставлять потребности экономики и принципы социальной справедливости¹.

Конечно, при сопоставлении этих высоких мыслей с нашей суровой российской экономической реальностью они кажутся для нас неприемлемыми, утопическими. Но так ли это в действительности? Попытаемся дать взвешенный ответ на этот вопрос в следующем параграфе.

1.3. О духовно-нравственном потенциале развития рыночных отношений в современной России

К сожалению, приходится констатировать, что конкретно-исторические условия в России на рубеже третьего тысячелетия сложились так, что претворить в жизнь идеи развития духовно-нравственного потенциала рыночной экономики так в полной мере и не удалось. Вот уже второе десятилетие наша страна живет в условиях затянувшегося социально-экономического, демографического и духовно-нравственного кризиса.

Но как раз в этих сложных условиях становится особенно ясно, что грядущий устойчивый экономический рост, первые признаки которого стали постепенно обнаруживаться в последние годы, смогут обеспечить только активные, творчески мыслящие, нацеленные на новые формы жизни и деятельности люди.

И такие люди постепенно появляются в новой России даже в сложных условиях переживаемого кризиса.

Один из примеров - действующая в Якутии компания «Алрос».

Важнейшим принципом менеджмента, утвердившимся в «Алрос», говорит ее вице-президент Иван Демьянов, является *забота о своих работниках, о среде их обитания*. Экономика компании базируется не только на объеме продаж, но и на эффективной социальной политике. Компании удалось даже в самые кризисные годы оправдать кредит доверия, полученный от ее работников. Так, с памятного 1998 г. трижды индексировалась заработная плата, и ее средний уровень к середине 2000 г. превысил 8 тыс. рублей. Постоянно улучшаются условия труда алмазодобытчиков, снижается уровень травматизма. Ветеранам труда, пенсионерам предоставляются бесплатные путевки в санатории, дома отдыха, выплачиваются дополнительные пенсии.

По программам здравоохранения многие «алросовцы» и члены их семей проходят обследование и лечение в больницах и поликлиниках Москвы и крупнейших городов Сибири. Ежегодно в вузы Москвы и Сибири поступают более 400 человек, третья часть из которых получает специальные стипендии от компании.

Компания постоянно участвует в благоустройстве улусов Республики Саха (Якутия), где проживают ее работники, причем особое внимание уделяется сохранению среды обитания, поддержанию традиционного образа жизни, культуры коренных народностей. В первую очередь оказывается спонсорская помощь в строительстве и содержании объектов здравоохранения, народного образования, культуры и спорта, детских лагерей. Одной из первых компания пришла на помощь населению г. Ленска, других городов и населенных пунктов Якутии, жестоко пострадавшему от разрушительного наводнения весной 2001 г.

Сегодня в компании «Алрос», резюмирует Иван Демьянов, *без учета человеческого фактора не принимается ни одно управленческое решение*. И в дальнейшем стратегия будет строиться только на этой основе.

В результате в последние годы быстро растут основные производственные показатели компании, а в сознании ее работников утверждаются чувства уверенности в своем будущем, гордости за свой коллектив. Всех нас, говорят работники «Алроса», связывает общая малая родина, общая работа и сознание того, что благополучие компании - это наше общее благополучие.

Но чтобы подобные процессы пошли в стране значительно быстрее и приобрели более широкий характер, нужно, опираясь на появившиеся первые позитивные сдвиги в экономике страны, активно помогать людям избавляться от накопившихся страхов и опасений, внушать им веру в себя, в свои силы, вселять надежду на лучшее будущее.

Конечно, ожидать чудес здесь не приходится. Но важно думать и действовать в этом направлении, постепенно наращивая духовный потенциал общества, к чему нас настойчиво и призывали классики русской философии и культуры XIX—XX вв.

1. Психология и этика делового общения как наука

Именно в их мыслях и настроениях нам следует искать источник нашего собственного духовного и нравственного возрождения, которое столь необходимо нам сегодня. «Каждая нравственная победа в тайне одной христианской души, — писал выдающийся русский мыслитель XIX вв. *Иван Киреевский*, — есть уже духовное торжество для всего христианского мира»¹.

Следуя по этому пути, необходимо шаг за шагом добиваться изменения нравственной ситуации в производственных коллективах и тем самым со временем и во всем обществе. Только таким образом мы сможем избавиться от «дурной наследственности», нравственно преобразиться, стать цивилизованными гражданами, имеющими собственное достоинство и совесть. Как бы переключаясь с великими русскими мыслителями прошлого, выдающийся французский философ XX в. Альбер Камю² призывал людей даже в условиях самого тяжкого кризиса поступать так, будто ты совершенно уверен, что справедливость, счастье и мир победят, если даже тебя на этот счет одолевают самые тяжкие сомнения.

Важно еще отметить и то, что ныне переживаемый нашей страной глубокий социально-политический кризис, не является чем-то уникальным, исключительно национальным русским явлением. При всем своеобразии вызвавших его условий он по сути — все же лишь одно из проявлений развертывающихся во всем мире глобальных экономических, политических и духовных процессов. Так, чувство беспокойства и страха становятся в современном мире массовой болезнью, которая отражает неуклонный рост числа опасностей, угрожающих человечеству в виде локальных и мировых войн, технических и экологических катастроф, роста преступности, чудовищных форм терроризма.

Конечно, рыночная экономика, переход к которой мы теперь осуществляем, далеко не идеальная, совершенная общественная система, полностью отвечающая сущности человека, его высокому предназначению. Очевидно, что соответственно своей природе она сама по себе порождает в качестве одной из мощных своих тенденций индивидуалистический образ жизни и такую же психологию. Индивидуализм, изолируя, отчуждая людей друг от друга, как раз и усиливает в них чувства тревоги, страха и одиночества. Как свидетельствуют социально-психологические исследования, проведенные в США, Великобритании, других западных странах, рыночная экономика

¹ *Киреевский И.В.* Полн. собр. соч. — М., 1911. — Т. I. — С. 277.

² См.: *Камю А.* Творчество и свобода. — М., 1990. — С. 108.

стихийно порождает депрессию у значительной части населения, усиливая чувства подавленности, ощущения безнадежности, бессмысленности существования. По-видимому, именно поэтому наиболее экономически развитые страны, как свидетельствует статистика, лидируют по числу самоубийств. Этот страх и беспокойство особенно усиливаются в периоды радикальных перемен, кризисов, что и проявляется сегодня с особой силой в России.

Но было бы неверно представлять все в столь мрачном свете. Нужно обязательно учитывать и то, что, порождая негативные социально-психологические тенденции, рыночная экономика, как это ни парадоксально звучит, сама же создает и лекарства от них, прокладывает пути к преодолению возникающих сложных психологических проблем.

Сущность рыночной социально-экономической системы такова, что она, в сравнении с другими системами, более способна порождать благоприятные условия для проявления инициативы, творчества, самостоятельности людей, открывать широкие возможности для свободы действий, увеличения демократических прав. Она способствует снятию у людей того часто неосознаваемого психологического напряжения, чувства дискомфорта, которое вызывается неудовлетворенностью своим трудом и нищенским материальным уровнем в условиях тоталитарных систем, массой запретов, сковывающих творческие возможности личности. Так, например, Уголовный кодекс, действовавший в Советской России, квалифицировал занятие хозяйственной деятельностью с целью извлечения прибыли как уголовное преступление, что, впрочем, не смогло предотвратить предпринимательской деятельности и создания в стране многоотраслевой системы «теневой» экономики.

Не преследуя, а, наоборот, поощряя рост хозяйственной инициативы, предприимчивости людей, рыночная экономика на определенном этапе своего развития может обеспечить для все более возрастающей части работников достижение достаточно высокого уровня жизни. Она в состоянии позволить им иметь все то, что отвечает современным представлениям о «хорошей жизни»: благоустроенную квартиру, дачу, машину и т.п.

В то же время постоянно вызываемая условиями соперничества, конкуренции необходимость повышения продуктивности трудовой деятельности становится возможной во многом за счет социально-психологических факторов, усиления их роли в жизни рабочих коллективов, чем и обеспечивается столь необходимый процесс постепенного духовного оздоровления всего общества.

Именно поэтому жизнь настоятельно требует от руководителей, действующих в условиях рынка, неустанного поиска способов удовлетворения в процессе трудовой деятельности не только материальных, но и постоянно изменяющихся, весьма динамичных социально-психологических потребностей людей.

Отсюда становится очевидным, что в современной отечественной практике деловых отношений никак не обойтись без овладения *методами психологического обеспечения хозяйственной деятельности*. Из области благих пожеланий, душещипательных разговоров *психологическая подготовка для современного отечественного руководителя любого звена переходит в область суровой необходимости, становится важнейшим критерием его профессионализма*.

Но признавая высокую роль в системе современного менеджмента психологических методов управления, следует вместе с тем со всей определенностью подчеркнуть, что их значение все же нельзя преувеличивать, а тем более абсолютизировать. Как же современный руководитель может обеспечить симметричность в распределении сил между разными направлениями своей деятельности?

1.4. Приоритет психологического аспекта в трехмерной модели управления

Модель трехмерного управленческого мышления

В целях обеспечения *баланса* между различными направлениями деятельности руководителя современная теория управления выработала в качестве оптимального средства недопущения тех или иных перекосов в его работе *модель трехмерного управленческого мышления*. Эта модель требует от руководителя постоянного внимания к осуществлению в своей управленческой деятельности следующих трех основных задач:

- 1) организационно-технических;
- 2) социально-психологических;
- 3) обеспечения общей эффективности, прибыльности производства.

Опираясь на эту модель, современная практика управления пришла к единодушному выводу, что потребители товаров и услуг, стремясь удовлетворить те или иные свои потребности, покупают все же не персонал фирмы, сколь бы благополучен он ни был, а товар фирмы или производимую ею услугу. Именно качество продукта поддерживает уровень продаж, а улыбка продавца, официанта или оператора банка — лишь дополнительное вознаграждение.

Поэтому навыки делового общения, психологическая культура должны быть напрямую связаны с продуктами и услугами, обеспечивать их высокое качество. Нужен баланс между умением управлять людьми и умением и способностью производить продукты. Как отмечает Артур Рих, «не может быть экономически правильным то, что несправедливо по отношению к человеку, но не может быть справедливым и то, что не учитывает потребности экономики»¹.

Человеческие ресурсы и «внимание к человеку»

Однако этот комплексный, сбалансированный подход к управленческой деятельности не исключает необходимости понимания своеобразия, особой значимости, уникальности ее гуманистического аспекта. Дело в том, что среди многочисленных ресурсов, финансовых, технических, сырьевых, информационных, организационных и т.д., обеспечивающих успех дела, *человеческие ресурсы* отличаются одним, но очень существенным качеством: если все ресурсы рано или поздно истощаются, то человеческие при соответствующем управлении *совершенствуются*, наращиваются, становятся более качественными и ценными, уже в пределах одного поколения, а тем более в череде сменяющих друг друга поколений. Это и делает человеческие ресурсы особенно значимыми и привлекательными в любой области предпринимательской деятельности.

История хозяйства богата как позитивными, так и негативными примерами отношения к человеческим ресурсам. Как известно, именно игнорирование социально-психологических факторов в экономической жизни, свойственное технократическому, антигуманному менеджменту, послужило одним из источников многих социальных потрясений и катастроф XX в. И наоборот, постоянный учет значения этих факторов служит одной из главных основ стабильности всех современных развитых стран. Поэтому в современном экономическом мышлении все прочнее утверждается идея о том, что вложения в человеческие ресурсы, в профессиональную, культурную, в том числе и психологическую, подготовку работников — самая выгодная форма вложения капитала.

Гуманистический менеджмент

Именно поэтому *гуманистический менеджмент*, нацеленный на развитие лучших свойств и качеств человеческой личности, становится сегодня самым приоритетным направлением управленческой деятельности.

Итак, в трехмерном пространстве управления, измеряемом параметрами «продукт, человек, эффективность», управление по параметру «человек» является приоритетным. Этим обстоятельством и обусловлены повышенные требования к подготовке современного менеджера в области знания человеческой психологии.

Изучение курса психологии и этики делового общения призвано обеспечить специалистов и руководителей хозяйственных организаций новейшими психологическими технологиями, методами их использования в целях повышения эффективности производства.

Наша страна уже второе десятилетие идет по пути развития рыночной экономики, демократических реформ. Движение к этим целям, как оказалось, является процессом длительным и сложным, оно охватит, по-видимому, целую историческую эпоху. Но успех начатых глубоких реформ будет во многом зависеть от того, насколько каждый из нас окажется способным к самосовершенствованию, саморазвитию, к каждодневной реализации своих духовных творческих сил.

Изучение курса «Психология и этика делового общения» и нацеливает будущих высококвалифицированных специалистов в области менеджмента на терпеливую и многотрудную работу над собой, на то, чтобы им самим прежде всего попытаться стать добрее, чище и, следовательно, профессиональнее. Только тогда можно повести за собой по этому пути и других, близких, коллег и подчиненных.

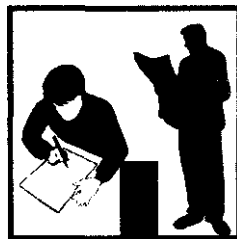
Эта гуманитарная дисциплина поможет увидеть деловой мир как бы в другом его измерении, глубже понять себя и других.

Вопросы для повторения

1. Назовите основные задачи управленческой деятельности.
2. Расскажите о предпосылках формирования психологического подхода в производственном менеджменте. Сравните два направления: теория лоризм и теория человеческих отношений.
3. Раскройте основные положения теории человеческих отношений и особенности ее применения в различных странах.
4. Раскройте своеобразие психической реальности, укажите основные ее формы. Каковы основные принципы и категории психологии?
5. Как соотносятся общая психология и прикладные психологические науки? Охарактеризуйте предмет психологии и этики делового общения?
6. Дайте характеристику трехмерной модели современного управления производством. Какой из аспектов управления и почему является приоритетным?

Человек научается не только своими современниками, но еще больше из опыта протекших столетий и тысячелетий и вполне зависит от них в своих мыслях, чувствах и воле.

Х. Штейнталь, М. Лацарус



II

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ СТАНОВЛЕНИЯ ПСИХОЛОГИИ И ЭТИКИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Исходя из нашего понимания содержания настоящей дисциплины, мы рассматриваем в качестве теоретических предпосылок ее становления и развития работы из области социальной и общей психологии, а также соответствующие идеи и теории из области этики. Не претендуя на всесторонний анализ этих предпосылок, обратим внимание на те из них, которые оказали то или иное влияние на осмысление проблем психологии и этики межличностного, в том числе делового общения.

Проблемы этики и психологии общения в истории философской и психологической мысли

Общение между людьми как важнейшая сторона их совместной жизни и деятельности всегда так или иначе осмысливалось ими сначала на уровне их обыденного, житейского сознания, а затем и на более глубоком, теоретическом уровне. Выдающиеся мыслители разных стран и исторических эпох высказали глубокие суждения о сущности и содержании человеческого общения в тех или иных сферах общественной жизни, его объективных и субъективных сторонах. В связи с этим они высказывались о психологической и нравственной сторонах человеческого общения и соответствующих свойствах людей как субъектов межличностного общения, в том числе о их психологических и моральных свойствах.

Вопросы, на которые дает ответы эта глава:

1. Как развивали проблемы этики и психологии делового общения мыслители древности и Нового времени?
2. В чем заключается суть психологического направления в социологии и теорий психологии народов и психологии масс?
3. Как теория инстинктов социального поведения способствует пониманию человека как субъекта межличностного общения?



Мыслители древности и Нового времени о людях как субъектах общения

Морально-психологические свойства людей, характеризующие их как субъектов общения, отмечаются уже в изречениях древнего китайского мыслителя Конфуция и древнегреческих философов Сократа, Платона, Аристотеля и других, а также в высказываниях мыслителей

последующих исторических эпох, в том числе Нового времени, таких, как нидерландский философ Спиноза и английские философы Гоббс и Локк, а также французские просветители Вольтер, Руссо, Гольбах, Гельвеций и другие.

Так, *Конфуций* (551—479 до н. э.) обращал внимание на такие нравственные качества человека, делающие его приятным и по-

лезным в общении, как чувство долга по отношению к другим людям, уважение их, особенно старших по возрасту, выполнение установленных в обществе норм и правил поведения, что позволяет поддерживать порядок и гармонию в обществе.

Древнегреческий философ Сократ (469—399 до н. э.) обосновал учение о нормах морали и моральном сознании людей как главном факторе их общения между собой. Он требовал логического обоснования положений этики, а их понимание рассматривал как основное условие нравственного совершенствования каждого человека.



Платон

Ученик Сократа Платон (427—347 до н. э.) считал, что общение между людьми должно строиться на основе таких добродетелей, как справедливость, рассудительность, благочестие, соблюдение нравственных норм. Он обращал внимание на способы ведения беседы, отразил многие тонкости диалогов разных собеседников, показал зависимость направленности мышления людей от характера и содержания их общения¹. Говоря о том, что душа размышляет и разговаривает сама с собой, Платон, по сути дела, ставит вопрос о внутренней речи людей. Это один из важных вопросов современной

психологии, в том числе психологии делового общения. Заслуживают внимания взгляды Платона на осознанные и неосознанные мотивы поведения людей, анализ которых весьма актуален в настоящее время.



Аристотель

На многие психологические свойства личности указывал Аристотель (384—322 до н. э.). Он характеризовал человеческие способности как функции души, рассуждал о психологических чертах характера человека, его мыслительных ассоциациях, о целесообразном характере его поведения и личности.

Философ Нового времени нидерландец Бенедикт Спиноза (1632—1677) в своей «Этике» подчеркивает роль человеческой индивидуальности, характеризующей прежде всего внутренний мир человека, проявляющийся в тех или иных его психологических состояниях — аффектах. Таковыми являются, например, любовь, радость, сострадание, гнев, ревность, ненависть, побуждение к чему-либо и т.д.

См.: Платон. Собр. соч. В 4 т. — Т 1. — М, 1990. (Диалоги «Алквиад 1», «Протагор»).

² Психология и этика делового общения

Вместе с тем Спиноза указывал на *причинную обусловленность* человеческого поведения объективной необходимостью, что, однако, не снимает ответственности с человека за то, что он делает. Все это также весьма актуально и в наши дни.

Английские философы *Томас Гоббс* (1588—1679) и *Джон Локк* (1632—1704) пытались показать, что *общественная мораль и мораль личности взаимосвязаны* и определяются обстоятельствами жизни людей и их интересами. Интересы людей определяют характер и содержание общения между ними, — писали они.

Эти идеи получили подробное обоснование в работах французских просветителей XVIII в. *Поля Анри Гольбаха* (1723—1789) и *Клода Адриана Гельвеция* (1715—1771). На обусловленность морали людей их жизненным опытом указывал *Вольтер* (1694—1778), отмечая, что критерием нравственности поступков является их *полезность для общества*.

Весьма актуальны сегодня высказывания *Жан-Жака Руссо* (1712—1778) о *роли чувств и естественных инстинктов* человека в его поведении. Это же можно сказать об учении немецкого философа *Иммануила Канта* (1724—1804) о *долге* как основании нравственности и о нравственном законе.

Многие идеи мыслителей прошлых эпох имеют прямое отношение к проблеме *межличностного общения людей*, в том числе их делового общения. Так, одно из фундаментальных положений теории межличностного общения указывает, что *разного рода психические состояния людей во многом определяются содержанием их нравственного сознания и как бы заключают его в себе*. Поэтому изучение дисциплины психологии и этики делового общения предполагает осмысление с позиций сегодняшнего дня того теоретического наследия из области психологии и этики, которое может способствовать более глубокому пониманию относящихся к ней проблем и их более содержательному анализу.

Продуктивной разработке данного курса может способствовать прежде всего учет ряда идей и теорий из области социальной психологии, высказанных и обоснованных мыслителями прошлых эпох, а также научное осмысление содержания основных направлений современной общей и социальной психологии.

Психологическое направление в социологии Представляют несомненный интерес некоторые идеи и теории, которые обосновали предшественники так называемого психологического направления в социологии, видевшие изначальные причины об-

щественных явлений в *побудительных силах* деятельности людей. Сами же эти побудительные силы истолковывались как проявления человеческой психики.

Один из основоположников этого направления французский мыслитель *Габриель Тард* (1843—1904) называл социологию как науку о функционировании общества «простой социальной психологией»¹. Почти все его социологические труды, в том числе «Законы подражания», «Социальная логика», «Социальные законы», «Этюды по социальной психологии», «Общественное мнение и толпа» и др., посвящены проблемам социальной психологии.

Г. Тард исходил из того, что в основе социальной деятельности лежит психологический настрой отдельных людей и социальных групп. В процессе их взаимодействия один человек или социальная группа подражает другим. В этом Тард видит «изначальный элемент социальности», основной способ существования и развития личности, социальных групп и общества. *Подражание* — основная функция человеческой психики.

Тард рассматривает подражание как усвоение и повторение людьми того нового, что появляется в той или иной сфере общественной жизни. Этим новым могут быть малые и большие изобретения и открытия, совершенствующие быт людей, их производственную, познавательную и иную деятельность, обогащающие отношения между людьми. «Изобретение и подражание — таков основной элементарный общественный процесс», — делает вывод Тард². И далее: «То, что изобретается, то, чему подражают, представляет собою не что иное, как идею или желание, суждение или намерение»³.

Подражание представлено как непосредственное проявление межличностного общения. В итоге имеет место «коллективное мышление без коллективного мозга»⁴.

Тард пишет о подражании осознанном и неосознанном, которое проявляется, например, в «подражательном внушении»⁵ и в «инстинктивной подражательности социального человека»⁶. Он постоянно подчеркивает, что «подражание есть явление социальное»⁷. Вряд ли надо отбрасывать эти рассуждения Г. Тарда. Скорее следу-

¹ Тард Г. Социальная логика. — СПб., 1901. — С. 103.

² Тард Г. Законы подражания. — СПб., 1892. — С. 149.

³ Там же. С. 150.

⁴ Там же. С. 153.

⁵ Там же. С. 47.

⁶ Там же. С. 57.

⁷ Там же. С. 51.

ет признать наличие элементов подражания как немалозначимого фактора психологической стороны общения и взаимодействия людей. Работы Тарда дают богатый материал для глубокого осмысления роли этого феномена именно в межличностном общении.

Столь же значимыми для понимания психологической стороны межличностного общения представляются работы американских представителей психологического направления в социологии Л. Уорда и Ф. Г. Гиддинга.

Лестер Уорд (1841 — 1913) в своих трудах «Краткий обзор позитивной философии Огюста Конта», «Динамическая социология», «Психические факторы цивилизации», «Очерки социологии» пытался раскрыть психологические причины деятельности и поведения людей. Он исходил из того, что «социальные силы — суть силы психологические и заключаются в умственной природе индивидуальных членов общества»¹. По его мнению, изначальной причиной деятельности любого субъекта выступают его *желания*. Он характеризовал желания людей как «всепроникающий и весь мир оживляющий принцип... пульс природы, главная причина всякой деятельности»².

Обосновывая «философию желаний»³, Уорд выделяет первичные желания, связанные с удовлетворением потребностей людей в пище, тепле, продолжении рода и т.п. На их основе формируются более сложные желания людей, в том числе их желания творческой деятельности, гражданской свободы, а также моральные, эстетические и религиозные. Желания людей порождают их *волю*, которую Уорд называет «динамическим двигателем общества»⁴. Желания и воля выступают, по Уорду, как основные природные и социальные силы, обеспечивающие развитие общества, и тем самым как основные психические факторы цивилизации.

Как пишет Уорд, желания и воля людей не всегда осознаются ими. Нередко они проявляются стихийно, произвольно как слепо действующие иррациональные силы. Влекомые этими силами, люди действуют в заданном направлении и нередко лишь потом осмысливают свои поступки.

¹ Уорд Л. Очерки социологии. — М, 1901. — С. 135.

² Там же. С. 90.

³ Уорд Л. Психологические факторы цивилизации. — СПб., 1897 (Гл. IX «Философия желаний»).

⁴ Уорд Л. Очерки социологии. — М, 1901. — С. 13.

Предпринятый Уордом анализ таких психических феноменов, как желание и воля людей, тесно связанных с их потребностями и интересами и выступающих в качестве важных побудительных сил их деятельности и социального общения, не потерял своего значения и в настоящее время.

Уорд пытался решать и такие проблемы психологии деятельности и поведения людей, как «социальное сознание» и «социальная воля», «интуитивное восприятие» и «интуитивный разум», «экономия природы и экономия духа» и т.д.¹ Все это имеет значение для анализа психологических элементов деятельности и общения людей.

Другой американский социолог *Франклин Генри Гиддингс* (1855—1931) также обосновывал решающее значение психических факторов во взаимодействии людей и в развитии общества. Этому посвящены его работы «Основания социологии», «Элементы устройства общества» и др. Одну из этих работ он начинает с утверждения о том, что «все истинно общественные явления — психические по своей природе»². Он характеризует общество как сотоварищество, некую ассоциацию людей, которых скрепляют психологические узы, сознание рода.

Умственные и нравственные элементы общества, соединяясь в различных сочетаниях, образуют так называемое общее чувство, общее желание, нравственное чувство, общественное мнение и общую волю общества³.

Все это Гиддингс называет *социальным разумом*, формирующимся в результате взаимодействия индивидуальных разумов. Это, по словам Гиддингса, «продукт того, что Тард называет социальной логикой, связывающей продукты индивидуальной логики в более сложные целые»⁴.

Представляет теоретический и практический интерес решение Гиддингсом проблемы взаимодействия личного и формирующегося в рамках ассоциаций группового сознания, в том числе влияния группового сознания — коллективных эмоций, воли и т.д. — на сознание личности⁵. Все это, — пишет Гиддингс, — происходит на сознательном и подсознательном уровнях. В связи с этим он указывает на *инстинкт ассоциации*⁶.

¹ Уорд Л. Психические факторы цивилизации. — СПб., 1897.

² Гиддингс Ф.Г. Основания социологии. — Киев; Харьков, 1898. — С. 1.

³ Там же. С. 158.

⁴ Там же. С. 160-161.

⁵ Гиддингс Ф.Г. Указ. соч. С. 445—447.

⁶ Там же. С. 447.

II. Теоретические предпосылки становления психологии и этики делового общения

Обращает на себя внимание и его анализ *психических отношений* людей, основанных на их взаимопонимании, симпатии, интересах, желаниях и воле.

Проблематика работ Гиддингса актуальна по сей день. Многие из высказанных им положений могут способствовать осмыслению сегодняшних проблем психологии социального общения и взаимодействия людей.

Психические факторы деятельности и общения людей анализировал итальянский мыслитель *Вильфредо Парето* (1848—1923). Социальные действия людей он делил на *логические и нелогические*. Первые в той или иной степени осознаны и логически обоснованы людьми, вторые — неосознанны, инстинктивны, спонтанны. По мнению Парето, неосознанные действия более естественны и органически присущи людям. Все их действия обусловлены их психическими состояниями, которые в немалой степени определяют характер их общения между собой. В психических импульсах, склонностях и предрасположениях людей Парето видит «*источник социальной жизни*».

Так же, как Тард и Уорд, он решал проблему законов развития общества, коренящихся в психологическом содержании действий людей. «Человеческие действия, — утверждает Парето, — имеют закономерный характер, и потому мы можем делать их предметом научного исследования»¹. Закономерный характер деятельности людей определяет закономерный характер развития всех сфер общественной жизни. Исходя из этого, Парето делает вывод:

чистая экономия должна найти законы явлений, которые могли бы применяться как к обществу, где господствует частная собственность, так и к обществу с коллективной собственностью... она должна дать нам возможность предвидеть экономические результаты при какой угодно форме общественного устройства².

Представители психологического направления в социологии обосновали многие фундаментальные положения, касающиеся психической стороны деятельности людей, их межличностных отношений и развития общества.

Психология народов Свой вклад в решение этих проблем внесли также немецкие мыслители Х. Штейнталь, М. Лацарус и В. Вундт. Они по праву считаются основоположниками такого направления в социальной психологии, как психология народов.

¹ Парето В. Чистая экономия. — Воронеж, 1912. — С. 1.

² Там же. С. 3.

Хейман Штейнталь (1823-1899) и Мориц Лацарус (1824-1903) опубликовали ряд своих работ в основанном ими журнале «Психология народов и языкознание». В этих работах, в частности в статьях «Вводные рассуждения о психологии народов», «Мысли о народной психологии», они указывали на существование *духа народа* как некоего духовного целого. В статье «Мысли о народной психологии», переведенной на русский язык П.А. Гильтебрандтом и вышедшей отдельным изданием, они пишут, что у каждого народа имеется «свой особый склад мыслей и чувств, своя духовная физиономия, называемая *«народностью»*¹. В связи с этим «задача народной психологии» заключается в том, чтобы «познать дух народа, как познала индивидуальная психология дух индивидуума», а также «открыть законы человеческого духа». Любой человек, отмечали они, испытывает влияние общества, в котором он живет, и в связи с этим влияние «опыта протекших столетий и тысячелетий», и «вполне зависит от них в своих мыслях, чувствах и воле»². При этом важно уяснить, «как соединяются простейшие первоначальные силы человеческого сознания со сложными силами и образами народного духа»³. Они обращали внимание на то, что «наравне с языком, мифом и религией элементы народного духа заключаются также в культе, народном творчестве, письме и искусствах»⁴. Особо отмечали, что «дух народа живет только в индивидуумах и не имеет особого от духа индивидуума бытия»⁵. Проявляясь в духовном мире отдельных индивидов, дух народа определяющим образом формирует их эмоциональный настрой, образ мыслей и волю — таков вывод, вытекающий из концепции психологии народов, развиваемой Штейнталем и Лацарусом.

Сама проблема влияния исторически сформировавшейся духовности народа на духовный мир составляющих его людей, как и в целом проблема взаимодействия духовной жизни личности и общества, весьма актуальна в настоящее время. Ведь любой человек в своей деятельности и общении с другими людьми выступает как носитель духовности своего народа, выражает в своем эмоциональном и интеллектуальном настрое его психический склад и нацио-

¹ М. Лацарус и Г. Штейнталь. Мысли о народной психологии. — Воронеж, 1905. - С. 1.

² Там же. С. 5.

³ Там же. С. 22.

⁴ Там же. С. 38.

⁵ Там же. С. 9.

нальное самосознание. Необходимость глубокого осмысления данной проблемы определяет актуальность работ этих мыслителей.

Свое обоснование психологии народов предложил *Вильгельм Вундт* (1832—1920). Он критически подошел к концепции Лацаруса и Штейнтала, которые, по его мнению, противопоставляли психологию народов как надиндивидуальную духовную субстанцию индивидуальной психологии. По Вундту, «душа народа всегда состоит из единичных душ»¹ и представляет собой «совокупное содержание душевных переживаний» людей, принадлежащих к тому или иному народу и связанных между собой постоянным «взаимодействием и взаимоотношением»². При этом формирующийся «общий дух» народа есть «нечто неизмеримо большее, чем сумма индивидов», через сознание которых он проявляется³.



В. Вундт

К основным проблемам психологии народов Вундт относит исследования их *языка, мифов и обычаев*. Он пишет, что эти три области духовной жизни отличаются *общезначимым характером* выраженных в них духовных процессов³ и более полно представляют «общий дух» и психический склад тех или иных народов. Вундт считал, что «язык, мифы и обычаи представляют собой не какие-либо фрагменты творческого народного духа, но самый этот дух народа»⁴. При этом он указывал, что общий народный дух проявляется прежде всего в *национальном самосознании*, ибо «нация является важнейшим из тех концентрических кругов, в которых может развиваться совместная духовная жизнь»⁵.

Вундт постоянно обращал внимание на взаимодействие «народного духа» и сознания отдельных людей. Он всячески подчеркивал, что те или иные личности, выражая народное, в том числе национальное самосознание, сами в разной степени воздействуют на него, проявляя свое творчество в различных областях общественной жизни.

¹ Вундт В. Проблемы психологии народов. — М., 1912. — С. 14.

² Там же. С. 21.

³ См.: Вундт В. Индивидуум и общество. — СПб, 1896. — С. 21.

⁴ См.: Вундт В. Проблемы психологии народов. С. 26.

⁵ Там же. С. 35.

⁶ Там же. С. 27.

Взгляды Вундта на сущность и проявления «народного духа» и его роль в жизни общества, изложенные в многочисленных трудах, итогом которых была его десятитомная «Психология народов», способствуют пониманию многих сегодняшних проблем, в том числе касающихся сути и роли национального самосознания в деятельности людей, их поведения и общения между собой.

Не меньшее значение имеют сегодня и его взгляды на сущность и значение морали в решении проблем взаимоотношений личности и общества и межличностных отношений. Решение моральных проблем Вундт органически связывает с решением проблем индивидуальной и общественной психологии, в том числе психологии народов. Он рассматривает этику как науку о нормах поведения людей. При этом он исходит из того, что появлению той или иной социальной нормы, в том числе нравственной, предшествует *психологическое восприятие* того или иного социального факта, его оценка с точки зрения полезности для человека, для жизни общества. Поскольку данный процесс социально обусловлен, постольку он, по мнению Вундта, выступает как *социально-психологический*, порождающий общие переживания, восприятия и представления взаимодействующих между собой людей. Их социально-психологические отношения к тем или иным явлениям их общественной жизни могут конституироваться в виде определенных социальных норм, в том числе нравственных.

В основе оценки социальных фактов лежит, по Вундту, *человеческая воля*, которой уделяется важное место в его этической концепции. Он исходил из того, что направленность воли людей определяется субъективными и объективными обстоятельствами их жизни. Под субъективными обстоятельствами он понимал внутренний мир людей, их переживания и представления о тех или иных явлениях, а под объективными — те обстоятельства, которые «исходят из явлений, данных в обществе и истории»¹.

В своей работе «Принципы нравственности» Вундт характеризует *нравственную волю* как «субстанциональную силу», сохраняющую себя как некую целостность и проявляющуюся как желание, хотение, направленность сознания на достижение желаемого результата. Воля выступает как интегрирующее свойство сознания и выражает его деятельную сущность². Она индивидуальна,

¹ Вундт В. Этика. Исследование фактов и законов нравственной жизни. — СПб., 1887. — С. 19.

² Там же. С. 4—6.

однако может «принадлежать общей воле», поскольку существует общая направленность воли многих людей. В этом смысле общая воля обладает реальностью не в меньшей степени, чем воля отдельных людей¹. По Вундту, нравственная воля людей должна быть направлена на «общественное благосостояние и прогресс»².

Следует по достоинству оценить труды этого мыслителя, способствующие глубокому пониманию многих современных проблем, касающихся психического склада больших социальных групп и национальных общностей, взаимодействия общественного и индивидуального сознания, психологии и этики межличностного общения.

Психология масс

Этому в определенной степени способствуют и работы теоретиков, исследовавших так называемую *психологию масс*. Этой проблемы касался Г. Тард в ряде своих работ, в том числе и названных выше. В них он дал характеристику психологических механизмов *подражания в массовом сознании*, которое происходит на сознательном и подсознательном уровнях.

Существенный вклад в анализ «психологии масс» внесли французский социолог Г. Лебон и итальянский юрист С. Сигеле.

Излагая свои взгляды в небольшой книге «Преступная толпа», С. Сигеле (1868—1913) обратил внимание на необходимость разработки *коллективной психологии* как психологии различных (больших и малых) масс людей. При этом он пояснил, что коллективная психология должна заниматься прежде всего такими совокупностями индивидов, как, например, суд присяжных, собрания, съезды, театры и проч., которые не подчиняются ни законам индивидуальной психологии, ни социологическим законам³.

Коллективная психология, по Сигеле, — это также психология толпы⁴, «душа» которой формируется путем подражания людей друг другу⁵. Сигеле указывает на роль заразительности в формировании коллективной психологии, в том числе психологии толпы, о роли в этом восприимчивости и внушения⁶. Он говорит о «неоспоримом психологическом законе», по которому «интенсивность душевного движения возрастает прямо пропорционально числу

¹ Вундт В. Этика. С. 30.

² Там же. С. 71.

³ Сигеле С. Преступная толпа. — СПб., 1896. — С. 13.

⁴ Там же. С. 17.

⁵ Там же. С. 23.

⁶ Там же. С. 27—30.

лиц, разделяющих это движение в одно и то же время, в одном и том же месте». В этом заключается «причина того неистовства», до которого доходят энтузиазм или порицания в разного рода собраниях людей¹.

Подробное обоснование психологии масс содержится в ряде работ *Густава Лебона* (1841 — 1931). В своем фундаментальном труде «Психология народов и масс» он обстоятельно характеризует сознание «толпы», ее многочисленные психологические свойства. Он пишет, что «эра толпы» наступает «в переходные периоды развития общества и в то же время нестабильные, когда рушатся элементы одной цивилизации и постепенно утверждаются элементы другой»².

По Лебону, психологические характеристики толпы в корне отличаются от психологических характеристик составляющих ее людей. «Сознательная личность исчезает», чувства и мысли людей «принимают одно и то же направление», «образуется коллективная душа, имеющая временный характер, но представляющая очень определенные черты»³. Далее Лебон характеризует эти черты, указывает на импульсивность и раздражительность толпы, неспособность обдумывать, отсутствие рассуждений и критики, податливость внушению, нетерпимость, авторитарность и консервативность толпы и т.д.⁴

Лебон пытается осмыслить причины появления новых психических и моральных качеств у человека в толпе, раскрывает характер идей и воображений толпы. По его мнению, идеи толпы можно разделить на два разряда: скоропреходящие идеи, зарождающиеся под влиянием минуты, и другие идеи, которым среда, наследственность и общественное мнение дают большую устойчивость. Воображения же толпы чаще основаны на поверхностных впечатлениях. Он дает свою классификацию и описание толпы «различных категорий», выделяет разнородную толпу и толпу однородную (секты, касты, классы и т.п.), преступную толпу, присяжные и уголовные суды, избирательную толпу, парламентские собрания⁵.

¹ *Сигеле С.* Преступная толпа. — СПб., 1896. — С. 53.

² *Лебон Г.* Психология народов и масс. — СПб., 1896. — С. 153.

³ Там же. С. 162-163.

⁴ Там же. С. 173-191.

⁵ Там же. Отд. Третий: «Классификация и описание толпы различных категорий».

**Психология
межличностного
общения**

Исследования психологии масс, в том числе указанных выше собраний людей, дают немало для понимания психологии межличностного общения в соответствующей обстановке. Живя в обществе, человек сталкивается с деятельностью этих массовых собраний, испытывает на себе их влияние, оказывается их участником. Все это оказывает психологическое воздействие на него, в том числе как на субъекта деятельности и общения с другими людьми.

Пониманию человека как субъекта межличностного общения способствует *теория инстинктов социального поведения*, обоснованная в работах английского психолога *Уильяма Мак-Дугалла* (1871 — 1938). Он исходил из того, что «психология не должна сводиться к изучению сознательных процессов». Она должна быть «положительной наукой о человеческом духе во всех его формах и способах проявления»¹. Изначальной причиной и побудительной силой социального поведения людей он считал их *врожденные инстинкты*. Размышляя о их природе и роли, он ссылается на работы В. Вундта, который применял термин «инстинкт» к «прочно сложившимся приобретенным навыкам» и к «врожденным специфическим склонностям», а также на работы У. Джеймса, который отводил инстинктам «руководящую роль в определении человеческого поведения и душевных процессов»².

Мак-Дугалл определял инстинкт как

наследственное или врожденное психофизическое предрасположение, которое наделяет того, кто им обладает, способностью воспринимать известные объекты, обращать на них внимание, испытывать особое чувственное возбуждение при восприятии таких объектов и производить соответственные особые акты или, по крайней мере, испытывать импульс к ним³.

Указывая на познавательную, аффективную и волевую стороны инстинкта, поясняет это так:

Каждый инстинктивный акт заключает в себе сознание существования какого-нибудь объекта, эмоциональное отношение к последнему и стремление к нему или уклонение от этого объекта⁴.

¹ Мак-Дугалл У. Основные проблемы социальной психологии. — М., 1916. — С. 11.

² Там же. С. 17.

³ Мак-Дугалл У. Указ. сом. С. 21.

⁴ Там же. С. 19.

Утверждается, что «инстинкты являются первыми двигателями человеческой деятельности» и что «инстинктивные импульсы определяют цель всякой деятельности»¹. Подробно характеризуется взаимосвязь некоторых «основных инстинктов» и «первичных эмоций человека», в том числе: инстинкта бегства от опасности и эмоции страха; инстинкта любопытства и эмоции удивления; инстинкта драчливости и эмоции гнева; инстинкта самоуничтожения и эмоции покорности; родительского инстинкта и эмоции нежности и т.д.² Целые главы посвящены анализу отдельных инстинктов, таких, как инстинкт размножения и родительский инстинкт, инстинкт воинственности, стадный инстинкт, инстинкт стяжательства, строительства и т.д.³

Подробный анализ *роли инстинктов* (названных им впоследствии склонностями) в *социальном поведении людей*, проделанный Мак-Даугаллом, способствовал тому, что на это обратили серьезное внимание другие психологи. Многие из них стали изучать иррациональные проявления психики человека, прежде всего инстинкты, их сущность и роль в деятельности людей, их поведении и межличностном общении. Речь идет главным образом о психоанализе Зигмунда Фрейда и его последователей.

Вопросы для повторения

1. На какие моральные принципы общения между людьми указывали мыслители древности и Нового времени?
2. Сравните основные социально-психологические идеи Г. Тарда, Л. Уорда, Ф.Г. Гиддингса и В. Парето.
3. Как понимали психологию народов Х. Штейнталь, М. Лацарус и В. Вундт? Сравните их взгляды.
4. Как понимали «психологию масс» С. Сигеле и Г. Лебон?
5. Дайте характеристику учения У. Мак-Даугалла об инстинктах социального поведения.

¹ Мак-Даугалл У. Указ. соч. С. 31, 32.

² Там же. С. 36—60.

³ Там же. Гл. X—XIV.

Проблемы психологии межличностного общения разносторонне и глубоко решаются в трудах многих российских ученых. Они теоретически осмыслены в работах П.А. Лаврова и Н.К. Михайловского, обосновавших значение так называемого субъективного метода в социологии. Проблема мотивов поведения и общения людей, их побуждений и идеалов заняла здесь главное место. Психологическим проблемам общения людей посвящены труды таких ярких представителей психологического направления в русской социологии, как Е.В. Де-Роберти и Н.И. Кареев. Фундаментальная разработка многих проблем психологии личности и межличностного общения содержится в трудах выдающихся российских психологов В.М. Бехтерева, А.А. Ухтомского, С.Л. Рубинштейна, Л.С. Выготского и их многочисленных последователей, в том числе А.Н. Леонтьева, В.Н. Мясищева, Б.Г. Ананьева и др. Укажем лишь на те положения из их трудов, которые имеют значение для осмысления современных проблем психологии личности и межличностного общения.

Вопросы, на которые дает ответы эта глава:

1. Какой вклад внесли отечественные ученые в психологию межличностного общения?
2. В чем заключается суть «коллективной рефлексологии», по Бехтереву?
3. Каковы роль доминанты и установок в психической деятельности человека?
4. Какова роль деятельности и общения людей в функционировании их психики?

**П. Лавров,
Н. Михайловский.
Анализ мотивов
деятельности людей**

Петр Лавров (1823—1900) и Николай Михайловский (1842—1904) рассматривали все общественные явления как результат сознательной деятельности людей. Поэтому главную роль социологии как науки об обществе они видели в анализе мотивов деятельности людей и их нравственных идеалов, другими словами, — в изучении психологической и нравственной сторон их деятельности.

Особое внимание уделяли они анализу «солидарных» действий людей, направляемых их общими интересами. По словам П. Лав-

рова, важно понять и обобщить факты солидарности между людьми и тем самым открыть законы их солидарных действий, формы проявления их солидарности, а также условия ее упрочения или ослабления при разном уровне социально-нравственного развития людей и форм их общежития¹. Под солидарностью понимается «сознание того, что личный интерес совпадает с интересом общественным» и «что личное достоинство поддерживается лишь путем поддержки достоинства всех солидарных с нами людей». Солидарность — это «общность привычек, интересов, аффектов или убеждений»². Все это определяет сходство поведения и деятельности людей.

Анализ внутренних мотивов деятельности личности, ее целей, идеалов и воли, выражает основное *содержание субъективного метода* в социологии, разработку которого продолжил Н. Михайловский. По характеристике Н. Бердяева, Н. Михайловский — «самый талантливый сторонник субъективного метода» и «самый главный его творец»³. Он развил идею о существовании «*правды-истины*» и «*правды-справедливости*»⁴. Первая — это «объективная правда», фиксирующая объективный ход событий общественной жизни. Вторая — «правда субъективная», выражающая внутренний мир людей, творящих эти события. С позиций такой двуединой правды он рассматривает все явления общественной жизни.

Представляет интерес решение Н. Михайловским проблем, относящихся к психологии масс, в том числе взаимодействия «*героев и толпы*», личности и общества. На первом плане у него личность, обладающая своей особой индивидуальностью и неповторимостью. Критически мыслящие личности с их более или менее яркими индивидуальностями — главные действующие лица в обществе — определяют развитие его культуры и переход к высшим формам общественного устройства. Вопрос о героях и толпе Михайловский решает больше в социально-психологическом плане. Героем он называет человека, увлекающего своим примером массу на хорошее или дурное дело. Толпа же — это масса людей, способная увлекаться примером — благородным, низким или безразличным. В целом же характеристики толпы Михайловским совпадают с характеристиками Лебона.

¹ См.: *Памяти П. Лаврова*. — Пг., 1922. — С. 250.

² Там же. С. 250, 251.

³ *Бердяев Н.* Субъективизм и индивидуализм в общественной философии. — СПб., 1901. — С. 16.

⁴ *Михайловский Н.К.* Соч. — Т. 1. — СПб., 1898. — С. 3.

**Е. Де-Роберти,
Н. Кареев.
Психология
межличностного
общения**

Важные проблемы социальной психологии, в том числе психологии межличностного общения, рассматриваются в трудах Е.В. Де-Роберти и Н.И. Кареева. Они обосновывали положение о том, что главную роль в поведении и деятельности людей играет их *индивидуальная и коллективная психика*.

В своей «Психологической социологии» *Евгений Де-Роберти* (1843—1915) указывает на обусловленность социального поведения людей такими психическими факторами, как их желания, эмоции, страсти, характер, образ мыслей, воля и т.п. Он делает вывод, что «все общественные явления в известной мере совпадают с явлениями собственно психическими» и что психическая деятельность людей определяет их социальную деятельность. Отсюда главное в науке об обществе заключается «в познании законов психического взаимодействия»¹.

Е.В. Де-Роберти считал, что проявляющиеся в психическом взаимодействии людей их индивидуальная и коллективная психика воплощаются в нормах их социального поведения, в создаваемых ими предметах духовной и материальной культуры, в системе экономических, политических и других институтов функционирования общества. Он глубоко проанализировал также влияние индивидуальной и коллективной психики людей на их межличностное общение.

На психологическую основу деятельности людей указывал и *Николай Кареев* (1850—1931). Он обращал внимание на три основные стороны духовного бытия человека — его ум, чувства и волю². Отмечал, что в поведении и деятельности людей, а значит, во всей их общественной жизни, специфическую роль играет интеллектуальная, эмоциональная и волевая стороны их духовного мира и было бы неверно делать ставку на одну из них, как это делают рационалисты, эмпирики и волюнтаристы.

Исходя из того, что общественное поведение человека определяется его «психической природой», Н.И. Кареев делает вывод, что психологического объяснения требуют полезные и вредные поступки, а также «справедливые и несправедливые общественные явления»³. Он обращает внимание на роль индивидуальной и

¹ *Де-Роберти Е.В.* Новая постановка основных вопросов социологии. — М., 1909. — С. 85, 86.

² *Кареев Н.И.* Введение в изучение социологии. — СПб., 1907. — С. 106.

³ Там же. С. ПО.

коллективной психики людей в функционировании различных проявлений общественного сознания.

Коллективная психология должна показать, что и народный дух, и всякая культурная среда, и какое бы то ни было групповое и классовое самосознание суть не что иное, как результат психического взаимодействия между отдельными индивидуумами¹.

Данное взаимодействие, по Карееву, лежит в основе всех «практических отношений» людей, в том числе их межличностных отношений.

**Г. Плеханов, В. Ленин
о психологическом
складе социальных
групп**

Свой вклад в обоснование роли социально-психологических явлений в деятельности и поведении людей, их социальном общении внесли Г.В. Плеханов и В.И. Ленин. В своих трудах марксист *Георгий Плеханов* (1856—1918) указывал на *материальные предпосылки формирования психического склада* различных социальных групп, каковыми, по его мнению, являются прежде всего «структура общества» и социально-экономические отношения между людьми. Их психический склад проявляется в их привычках, нравах, чувствах, стремлениях, идеалах, выражающих их образ жизни и в конечном счете их положение в обществе². В свою очередь, как часто подчеркивал Г.В. Плеханов, «психика общественного человека»³ воздействует на образ его мыслей и волю и тем самым существенно влияет на его поведение и отношение к другим социальным субъектам.

Всесторонний анализ проблем социальной психологии, в том числе *влияния психического склада людей на поведение общественных классов* и других социальных групп, а также отдельных личностей, содержится в трудах *Владимира Ленина* (1870—1924)⁴. В ряде своих теоретических работ, докладов, писем он обозначил различные проявления коллективной и индивидуальной психики людей в контексте их классового и национального самосознания. Он глубоко обосновал влияние социальных чувств, инстинктов, настроений на содержание и направленность деятельности людей, их общественных отношений и межличностного общения.

¹ Кареев Н.И. Введение в изучение социологии. — СПб., 1907. — С. ПО.

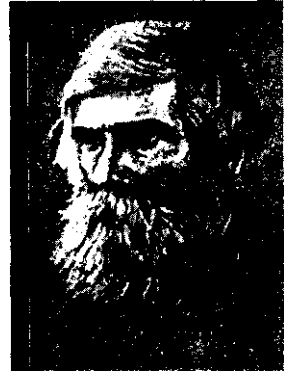
² См. Плеханов Г.В. Избр. философ, произв. В 5 т. — Т I. — М, 1956. — С. 644.

³ Там же. Т. III. С. 180.

⁴ См. об этом: Поршнев Б.Ф. Социальная психология и история. — М, Наука, 1966; Парыгин Б.Д. Общественное настроение. — М.: Мысль, 1968; Парыгин Б.Д. В.И. Ленин об общественных настроениях // Вестник ЛГУ. 1959. № 17; Уледов А.К. Структура общественного сознания. — М.: Мысль, 1968.

Коллективная рефлексология В. Бехтерева

Большой вклад в развитие психологии личности и межличностных отношений внес *Владимир Бехтерев* (1857—1927), который исследовал различные проявления индивидуальной и коллективной психики людей, широко опираясь на данные физиологии. В фундаментальном труде «Коллективная рефлексология» он представил весьма подробную картину *влияния социальной психики на поведение людей и отношения между ними*. Этой проблеме была также посвящена его более ранняя работа «Роль внушения в общественной жизни».



В.М. Бехтерев

Помимо методологических проблем коллективной рефлексологии, содержания этой науки, ее предмета и метода В.М. Бехтерев исследует широкий круг ее специальных проблем, в том числе: коллектив как собирательная личность; коллективное объединение; взаимовнушение, взаимоподражание и взаимоиндукция как объединяющие факторы; язык как объединяющий фактор; развитие коллективных движений по типу сочетательных рефлексов; коллективные наследственно-органические рефлекссы; коллективное настроение и коллективные мимико-соматические рефлекссы; коллективное сосредоточение и коллективное наблюдение; коллективное творчество; согласованные коллективные действия¹. Бехтерев исходил из положения о «безусловной закономерности сложных человеческих действий»².

В «Коллективной рефлексологии» он также дал анализ многих законов деятельности людей. Рассматривая коллектив как «собрание отдельных, связанных между собою теми или иными интересами личностей», он приходит к выводу о том, что коллектив, представляющий собой нечто целое, выступает «в виде одной коллективной или собирательной личности». Поэтому «законы проявления деятельности коллектива суть те же, что и законы проявления деятельности отдельной личности»³.

¹ См.: *Бехтерев В.М.* Коллективная рефлексология. — Пг., .

² Там же. С. 271.

³ Там же. С. 13.

Коллективные рефлексы проявляются, по Бехтереву, в коллективных наблюдениях, коллективных инстинктах, коллективных эмоциях, коллективном сосредоточении и т.д.¹ Раскрываются процессы взаимовнушения и взаимоподражания в коллективе, в общении людей друг с другом. При этом указывается на их взаимоиндукцию, происходящую «путем непосредственной передачи возбуждения центров одного индивида соответствующим центрам другого индивида»². Речь идет об образовании своего рода энергетического психологического поля, в котором люди воспринимают друг друга и соответственно реагируют на те или иные явления.

Эти и другие положения учения В. М. Бехтерева помогают глубже осмыслить содержание психологической стороны деятельности и общения людей.

**А. Ухтомский
о доминанте
психической
деятельности
человека**

Для понимания этого важное значение имеют труды *Алексея Ухтомского* (1875—1942), прежде всего его *учение о доминанте*, также базирующееся на данных физиологии. «Доминанта, — пишет Ухтомский, — есть очаг возбуждения, привлекающий к себе волны возбуждения из самых разных источников»³. И, как таковая, «является физиологической основой акта внимания и предметного мышления»⁴. Будучи сформированной, доминанта «стойко держится в центрах и подкрепляется разнообразными раздражениями, обеспечивая проявление тех или иных инстинктов». К тому же «однажды вызванная, она может восстанавливаться»⁵. Ухтомский глубоко обосновал положение о том, что доминанта определяет «направленность поведения, мысли и деятельности»⁶. Исследуя доминанту как «фактор поведения», он далее говорит о ней как «определителе поведения»⁷. Полемизируя с Мак-Даугаллом, Ухтомский делает вывод:

В конце концов не прирожденное наследие рефлексов и инстинктов, но борьба текущих конкретных доминант с унаследованным и привычным поведением приводит к оплодотворению всей работы...⁸

¹ См.: *Бехтерев В.М.* Указ соч. С. 25.

² Там же. С. 126.

³ *Ухтомский А.Л.* Доминанта. — М.; Л.: Наука, 1966. — С. 8.

⁴ Там же. С. И.

⁵ Там же. С. 33.

⁶ Там же. С. 89.

⁷ Там же. С. 73-88.

⁸ Там же. С. 88.

**Д. Узнадзе об
установках психической
деятельности людей**

Научному осмыслению поведения людей и их межличностного общения способствует *учение об установках* грузинского психолога *Дмитрия Узнадзе* (1886/87—1950), исследования которого долгие годы осуществлялись в творческом сотрудничестве с российскими учеными в рамках советской психологической науки. Узнадзе характеризует установку как направленность сознания субъекта в определенную сторону и на определенную активность¹. Установки, — указывал он, — присущи как сознательным, так и бессознательным действиям субъекта, характеризуют его деятельность в целом². Для возникновения установки «достаточно двух элементарных условий — какой-нибудь актуальной потребности у субъекта и ситуации ее удовлетворения. При наличии обоих этих условий в субъекте возникает *установка* к определенной активности. И далее: «То или иное состояние сознания, то или иное из его содержаний вырастает лишь на основе этой установки»³.

Рассматривая формирование установок у человека как его «готовности к определенной активности», Д.Н. Узнадзе отмечает, что они появляются под воздействием не только действительности, но и слова, речи, вербальных средств общения между людьми. Все это обуславливает возникновение соответствующих установок, которые объективируются в деятельности людей, в создаваемых ими предметах культуры, в их общении между собой.

**Деятельностный
подход
в психологии.
С. Рубинштейн**

Многое для понимания психологии личности и межличностного общения дают труды *Сергея Леонидовича Рубинштейна* (1889—1960). Он глубоко проанализировал *роль деятельности и общения людей в функционировании их психики*. В его работах⁴ мышление общественного человека предстает как процесс его умственной деятельности по духовному освоению действительности, переводу внешней предметной деятельности во внутренний, идеальный план (интериоризация). Во всем этом проявляется творческое осмысление человеком внешнего мира и своего отношения к нему. Труды С.Л. Рубинштейна способствуют науч-

¹ См.: *Узнадзе Д.Н.* Экспериментальные основы психологии установки . — Тбилиси: АН Грузинской ССР, 1961. - С. 18.

² См.: Там же. С. 20, 39.

³ См.: Там же. С. 23.

⁴ *Основы общей психологии*. — М.: Учпедгиз АН СССР, 1940; *Бытие и сознание*. — М.: АН СССР, 1957; *Принципы и пути развития психологии*. — М.: АН СССР, 1959.

ному пониманию влияния внешней природной и социальной среды на развитие сознания, сочетания в нем элементов отражения и творчества и его роли в практической деятельности людей.

Культурологическая теория развития психики.

А. Выготский

Большая роль в исследовании этих проблем принадлежит *Льву Семеновичу Выготскому* (1896—1934), разработавшему

культурно-историческую теорию развития психики. Он считал, что в функционировании и развитии психики человека отражаются два основных плана его деятельности и поведения: *натуральный*, связанный с удовлетворением его биологических потребностей, и *культурный*, связанный с различными формами его социальной деятельности и поведения.

Исходя из этого, раскрывается роль орудийной деятельности человека и знаковых систем, прежде всего речи, в развитии его психики. Учение Л.С. Выготского о влиянии социокультурных факторов на развитие эмоциональной сферы сознания личности и ее мышления позволяет глубже понять содержание и направленность духовной деятельности людей и характер их поведения.



Л. Выготский

Развитие психологии личности и межличностных отношений в трудах других российских ученых

Идеи С.Л. Рубинштейна и Л.С. Выготского, разработанные ими деятельностный подход в психологии и культурно-историческая теория функционирования и развития психики человека получили свое творческое развитие в трудах А.Н. Леонтьева, А.Р. Лурия, А.В. Запорожца, Д.Б. Эльконина, Б.Г. Ананьева, Э.В. Ильенкова, А.М. Коршунова и других российских психологов и философов. Многие положения их работ касаются проблем как общей, так и социальной психологии, в том числе психологии межличностного общения. Это относится, например, к работам А.Н. Леонтьева, В.Н. Мясищева, А.Г. Ковалева, А.А. Бодалева.

¹ См.: *Выготский Л. С. Развитие высших психических функций*. — М.: Акад. пед. наук РСФСР, 1960; *Мышление и речь*. — М.; Л.: Соцэкгиз, 1934; *Избр. психологические исследования*. — М.: Акад. пед. наук РСФСР, 1956; *Психология искусства*. — М.: Искусство, 1965.

Многие проблемы психологии общения и межличностных отношений проясняют работы М.Г. Ярошевского, Б.Ф. Поршнева, Б.Д. Парыгина, А.К. Уледова и Г.М. Андреевой.

Ни одну из этих проблем невозможно научно решить без глубокого понимания того, что, как пишет М.Г. Ярошевский, составляет *предмет психологии*. Речь идет о понимании *образов*, возникающих в процессе восприятия людьми друг друга; их *мыслительных действий*, в процессе которых происходит превращение внешних действий во внутренние (указанный выше процесс интериоризации, начало изучению которого положил И.М. Сеченов); *мотивации*, выражающейся в побуждениях людей, придающей их действиям «направленность, избирательность и стремительность»; *общения* как психосоциального отношения между людьми, при котором происходит непрерывный «обмен реакциями» и «каждый из его участников воспринимает другого в качестве субъекта, способного изменить свое поведение в зависимости от внутренних психологических установок»; *личности*, изучение которой происходит, в частности, в процессе исследования научения (т.е. приобретения новых форм поведения) и психодиагностики, возникшей из потребности определения индивидуальных различий людей, для чего широко используется метод тестирования¹.

Все это имеет прямое отношение к курсу психологии делового общения, как и концепция В.Н. Мясищева о «психических» или «психологических» отношениях между людьми. Эти их отношения

представляют внутреннюю сторону связи человека с действительностью, содержательно характеризуют личность как активного субъекта с его избирательным характером внутренних переживаний и внешних действий, направленных на различные стороны объективной действительности².

Психологические отношения как система осознанных избирательных связей личности с предметами внешнего мира вытекают «из всей истории развития человека», выражают его личный опыт и внутренне определяют его действия и его переживания³. Как элементы психологических отношений характеризуются мотивы деятельности людей, их воля, потребности, интересы, цели и т.д.

¹ См.: Ярошевский М.Г. Психология в XX столетия. — М.: Политиздат, 1974. — С. 82—86, 148, 168-173.

² Мясищев В.Н. Личность и неврозы. — Л.: ЛГУ, 1960. — С. 120.

³ Мясищев В.Н. Указ. соч. С. 210.

В.Н. Мясищев пишет: «Наши работы ставят задачи осветить основные проблемы психологии отношений»¹. Решение этих задач относится к значительным достижениям отечественной психологии.

Глубокая разработка проблем взаимосвязи общественных отношений людей и их межличностных отношений, места общения в системе указанных отношений, анализ структуры общения, его коммуникативной, интерактивной и перцептивной сторон содержится в работе Г.М. Андреевой².

Труды этих и других ученых продолжают традиции развития общей и социальной психологии в России с ориентацией на исследование фундаментальных теоретических и методологических проблем. Их решение позволяет развивать *прикладные психологические дисциплины, одной из которых является психология и этика делового общения*. Ее развитие предполагает внимательное изучение и учет достижений отечественной и зарубежной психологической мысли, в первую очередь касающихся психологии личности и межличностного общения.

Вопросы для повторения

1. Раскройте вклад в развитие социальной психологии П.Л. Лаврова, Н.К. Михайловского, Е.В. Де-Роберти и Н.И. Кареева.
2. В чем заключается сущность марксистских взглядов на социальную психологию?
3. Назовите основные положения «коллективной рефлексологии» В.М. Бехтерева.
4. Охарактеризуйте учение А.А. Ухтомского о доминанте и учение Д.Н. Узнадзе об установках.
5. В чем заключается вклад в развитие психологии С.Л. Рубинштейна и Л.С. Выготского?
6. В каком направлении развивается психология в современной России?

¹ Мясищев В.Н. Указ. соч. С. 81.

² Андреева Г.М. Социальная психология. — М.: Аспект-Пресс, 2000. (Разд. «Закономерности общения и взаимодействия людей»).

Глава 4

Основные направления современной психологии Запада и проблемы психологии межличностного общения

Проводимые в странах Запада исследования в области психологии и этики делового общения опираются на те или иные положения существующих там направлений общей и социальной психологии при решении прежде всего теоретических и методологических проблем. Для этого используются основополагающие положения таких направлений, как бихевиоризм, когнитивная психология, гештальт-психология, теория поля, психоанализ, гуманистическая психология, интеракционизм. Рассмотрим кратко эти направления с интересующей нас точки зрения.

Вопросы, на которые дает ответы глава:

1. В чем суть и значение поведенческой психологии, или бихевиоризма?
2. Почему представители когнитивной психологии критиковали теорию бихевиоризма?
3. Какие разработаны направления в когнитивной психологии и в чем их основные идеи?
4. Как гештальт-психология развивает идеи когнитивной психологии?
5. Как «теория поля» К. Левина объясняет отношение человека и среды?
6. Какое влияние на развитие психологии личности оказал психоанализ З. Фрейда?
7. В чем заключается основное отличие гуманистической психологии от бихевиоризма?
8. Каковы основные идеи теории самоактуализации личности А. Маслоу?
9. Каковы основные концепции интеракционизма?

Бихевиоризм *Бихевиоризм* (от англ. behaviour — поведение), или *психология поведения*, появился в США в начале XX в. Его экспериментальной предпосылкой стали исследования поведения животных, проведенные *Эдуардом Торндайком* (1874—1949)¹. Многие выводы этих исследований были учте-

¹ *Thorndike E. Animal Intelligens: An Experimental Study of the Associative Processes in Animals. 1898.*

ны при объяснении поведения людей. В другой своей работе — «Принципы обучения, основанные на психологии», вышедшей в США в 1906 г. (русский перевод — 1926 г.), Э. Торндайк последовательно проводит мысль о том, что педагогика должна опираться на психологию, и прежде всего на психологию поведения. В предисловии к русскому переводу этой работы Л.С. Выготский пишет, что Торндайк, по всей вероятности, является основоположником психологии поведения и объективной психологии вообще¹. Он обосновывает взгляд на человеческую психику и поведение как на «систему реакций организма на внешние раздражения, посылаемые средой, и внутренние раздражители, возникающие в самом организме». По его мнению, «все поведение человека складывается из безусловных реакций, данных в наследственном опыте, помноженных на те новые условные связи, которые даны в личном опыте»².

В 1913 г. *Джон Бродес Уотсон* (1878—1958) в своей программной статье «Психология как ее видит бихевиорист» сформулировал основные принципы поведенческой психологии, которые затем получили подробное обоснование в его книге «Психология как наука о поведении». В предисловии к первому изданию этой книги Дж. Уотсон пишет, что «наиболее плодотворная отправная точка для психологии — это изучение не самого себя, а изучение поведения соседа». Таким путем мы сможем объяснить и наше собственное поведение³. Он критически отзывается о структуралистическом методе В. Вундта и функционалистском методе У. Джеймса, которые отправной точкой в психологии считали «изучение своего собственного ума». По мнению Уотсона, в таком интроспективном анализе много субъективизма, идущего от личных ощущений, представлений, оценок и т.д. Поэтому этот подход нельзя признать научным.

Бихевиоризм же предлагает исследовать психологические явления объективно. Вместо анализа субъективных ощущений, вос-



А.ж. Уотсон

¹ См.: Торндайк Э. Принципы обучения, основанные на психологии. — М., 1926. — С. 6.

² См.: Там же. С. 7, 19.

³ Уотсон Дж. Психология как наука о поведении. — М.; Л., 1926. — С. IX.

приятый, образов и т.д. следует изучать поведение других людей, т.е. как человек реагирует на те или иные воздействия внешней среды, которые Уотсон называет *стимулами*. Отсюда схема анализа *S—R* (*стимул — реакция*). Уотсон подчеркивает, что «психология как наука о поведении занимается предсказанием и управлением действиями человека, а не анализом его сознания»¹.

В решении подобных задач — суть и значение бихевиоризма. Многие его положения помогают объяснить влияние тех или иных внешних, в том числе социальных, факторов на поведение людей, их деятельность и межличностное общение. В то же время игнорирование собственно психических процессов не позволило бихевиористам создать целостную науку о социальном поведении.

Представители так называемого необихевиоризма *Эдуард Чейс Толмен* (1886—1959) и *Кларк Леонард Холл* (1884—1952) попытались с позиций методологии бихевиоризма объяснить психическую деятельность человека. Они выступили



Б.Ф. Скиннер

с концепцией «*медиаторов*» — внутренних процессов, совершающихся между стимулом и реакцией. При этом они исходили из того, что и для «незримых медиаторов» должны существовать такие же объективные показатели, какими пользуются при изучении доступных внешнему наблюдению стимулов и реакций². Однако, как отмечает М.Г. Ярошевский, их концепция оказалась малоубедительной



Э.Ч. Толмен

именно в научном отношении и в значительной степени утратила свое влияние³. Произошел возврат во многом к классическому бихевиоризму, особенно выразившемуся в работах *Берреса Фредерика Скиннера*⁴ (р. 1904) и его единомышленников.

¹ Уотсон Дж. Указ. соч. С. IX.

² См.: Ярошевский М.Г. Указ. соч. С. 189.

³ Там же. С. 197.

⁴ Понятие рефлекса в описаниях поведения (1931); Поведение организмов (1938); Наука о человеческом поведении (1953); Вербальное поведение (1957); Факторы подкрепления (1969) и др.

**Когнитивная
психология**

Позиции бихевиористов были подвергнуты критике представителями так называемой *когнитивной психологии*. Они исходят из того, что поведение человека определяется как воздействием на него условий внешней среды, что всесторонне обосновано бихевиористами, так и его мыслительными способностями. Слово «когнитивность» происходит от латинского *cognoscere* и означает познавать, знать.

Начало этому направлению положило исследование У. Нейсера, результаты которого он изложил в книге «Cognitive Psychology», вышедшей в Нью-Йорке в 1967 г. Идеи когнитивной психологии, раскрывающей роль сознания людей в их поведении, были обоснованы также в трудах американских психологов Дж. Келли, Дж. Роттера, канадского психолога А. Бандуры и других представителей этого направления.

Основной проблемой для них является «организация знания в памяти субъекта». Они считают, что знания человека организованы в определенные понятийные схемы, в рамках которых он мыслит и действует. Утверждается, что «восприятие, память, мышление и другие познавательные процессы определяются схемами так же, как и устройство организма *генотипом*»¹.

Когнитивный подход в исследовании сознательного поведения человека заключается

в стремлении понять, каким образом мы расшифровываем информацию о реальной действительности и организуем ее, с тем чтобы проводить сравнения, принимать решения или разрешать проблемы, встающие перед нами каждую минуту².

Один из вариантов когнитивного подхода к изучению поведения разработан в теории *Джорджа Келли* (1905—1967), получившей название *психологии личностных конструктов*. Ее исходная предпосылка заключается в том, что разные люди по-разному осознают и оценивают явления действительности и принимают в связи с этим неодинаковые, как правило, альтернативные решения, позволяющие им выполнять их насущные задачи. Такой подход характеризуется Дж. Келли как *конструктивный альтернативизм*.

Обосновывается положение об избирательном характере поведения человека, который из ряда альтернативных возможностей выбирает вполне определенные, с его точки зрения наиболее оп-

¹ См.: *Психология и педагогика*. — М.: Центр, 1996. — С. 25.

² *Годфруа Ж.* Что такое психология: В 2 т. — Т. 1. — М.: Мир, 1992. — С. 73.

тиматпные в той или иной ситуации. В данном случае, пишет Дж. Келли, человек выступает как *исследователь*, выдвигающий разного рода «рабочие гипотезы» относительно действительности и выбора возможного варианта своего поведения. Такой подход помогает не только правильно вести себя в настоящий момент, но и предвидеть ход событий, а также контролировать свое поведение¹. При этом он «контролирует события в зависимости от поставленных вопросов и найденных ответов»².

Как утверждает Дж. Келли, любой человек осмысливает и оценивает явления внешней среды и определяет варианты своего поведения, исходя из *конструируемых им понятийных схем или моделей*, которые он называет *личностными конструктами*. Он пишет: «Личностный конструкт — это идея или мысль, которую человек использует, чтобы осознать или интерпретировать, объяснить или предсказать свой опыт». Личностный конструкт характеризуется им как «устойчивый способ, которым человек осмысливает какие-то аспекты действительности в терминах схожести и контраста». Например: «мужской — женский», «умный — глупый», «взволнованный — спокойный», «религиозный — нерелигиозный», «хороший — плохой», «дружеский — враждебный» и т.д. и т.п.³

Дж. Келли пишет, что если тот или иной личностный конструкт или понятийная схема оправдывает себя при оценке реальности и выборе поступка тем или иным человеком, то он исходит из нее и далее. Если же нет, он отвергает ее и конструирует другую. Подчеркивается, что личностные конструкты не хаотично теснятся в сознании человека, а определенным образом организованы и функционируют в той или иной системе. Речь идет об их иерархической, или «пирамидальной», организации, так что одни из них находятся «в подчиняющей», а другие — «в подчиненной» позиции относительно других частей системы⁴.

Всесторонне обосновывается положение о том, что система личностных конструктов (понятийных схем), формирующаяся в процессе сознательного взаимодействия человека с внешней природной и социальной средой, определяет его широкие альтернативные возможности в выборе своих поступков и тем самым расширяет диапазон его свободы. В теории личностных конструктов

¹ См.: Хелл Л., Зиглер Д. Теории личности. — СПб.: Питер-Пресс, 1997. — С. 434–438.

² Там же. С. 438.

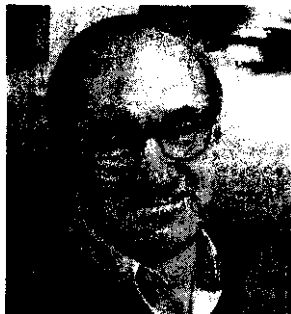
³ Там же. С. 438.

⁴ Там же. С. 446.

Дж. Келли «люди представлены как *свободные и зависящие от своего собственного поведения*»¹.

Ряд содержательных положений высказан Альбертом Бандурой и Джулианом Роттером в рамках их социально-когнитивного подхода в изучении психики людей и их поведения.

Главная идея теории А. Бандуры (р. 1925) — *наушение через наблюдение*. Речь идет о том, что мыслительные способности человека развиваются в процессе наблюдения им явлений внешней, прежде всего социальной среды. И он действует в соответствии со своими наблюдениями. А. Бандура обосновывает способность человека к саморегуляции, в частности, к тому, чтобы, действуя в соответствии с обстановкой, учитывать характер влияния своих действий на других людей и их возможные реагирования на эти действия. Тем самым появляется возможность предвидеть последствия собственных действий и самому регулировать, соответственно менять свое поведение².



А. Бандура

Большое значение в сознательном поведении личности А. Бандура, кроме наблюдений, отводит таким проявлениям сознания человека, как *внимание* и *мотивы*, побуждающие его действовать в том или ином направлении. Речь идет о *побудительной мотивации* поведения людей, вытекающей из их потребностей, интересов, целей и т.д. Оценивая прошлый опыт успехов и неудач в попытке достичь желаемых результатов, человек сам выстраивает свое поведение в соответствии со своими потребностями и интересами.

Вполне определенно А. Бандура «отдает приоритет сознательному мышлению над бессознательными детерминантами поведения»³. Другими словами, он ставит осмысленные цели над инстинктами или интуицией. Тем самым повышается возможность *самоконтроля* в поведении и деятельности людей, в том числе учет того, насколько поведение того или иного человека отвечает условиям внешней среды и насколько оно может быть эффективным для его социального самоутверждения. Ставится и решается проблема разработки программы самоконтроля и ее выполнения⁴.

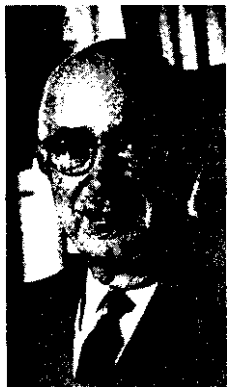
См.: Хелл Л., Зиглер Д. Теории личности. — СПб.: Питер-Пресс, 1997. — С. 453.

См.: Там же. С. 379.

Там же. С. 394.

См.: Там же. С. 406-409.

Социально-когнитивный подход к изучению психологических факторов поведения человека по-своему представлен в работах *Дж. Роттера*. В своей *теории социального научения* он исследует проблему влияния на развитие психики человека социальных факторов, прежде всего его взаимоотношений с другими людьми.



Исследуется *влияние социальных ситуаций на развитие сознания и самосознания человека*, в том числе на формирование сознательных мотивов его поведения.

Дж. Роттер ввел в науку психологии личностипонятие *потенциал поведения*, выражающее вероятность того или иного ее поведения в зависимости от характера воздействия на нее внешних социальных факторов¹. В этом он солидаризируется с мнением А. Бандуры, утверждающего, что сознание человека, определяющее его поведение, в немалой степени формируется под влиянием внешних обстоятельств, прежде все-

Аж. Роттер го социальных. При этом указывается на роль данных обстоятельств в формировании целей деятельности и всей системы внутренней мотивации того или иного человека.

Гештальт-психология Это направление развивает идеи когнитивной психологии, главным образом идею об организованном характере человеческого сознания и мышления. Представители гештальт-психологии, прежде всего немецкие психологи *Макс Вертгеймер* (1880—1943) и *Вольфганг Кёллер* (1887—1967), главное внимание обращают на внутреннюю психическую деятельность человека. Немецкое слово Gestalt означает форму, организацию, вид, образ. В психологии понятие «гештальт» употребляется в смысле «организованного целого», свойства которого не сводятся к сумме свойств его частей.



В. Кёллер

По утверждению Вертгеймера, «имеются целостности, чье поведение не детерминируется поведением индивидуальных элемен-

¹ См.: *Хвёлл Л., Зиглер Д.* Теории личности. — СПб.: Питер-Пресс, 1997. — С. 410, 412.

тов, из которых они состоят, но где сами частные процессы детерминируются внутренней природой целого»¹. Указывается на целостный и организованный характер восприятия человеком мира, образов других людей и их поведения.

Характерными идеями гештальт-психологии являются: *идея образа* как целостного образования, возникающего в так называемом *инсайте* — мгновенном «схватывании» структуры объекта; *идея изоморфизма*, указывающая на структурное подобие психических и объективных материальных процессов (в частности, подчеркивается, что «соответствие» в реальных межличностных отношениях субъективно переживается как психологический комфорт); *идея ассимиляции и контраста*, используемая при характеристике восприятия человека человеком (человек воспринимается или путем ассимилирования его с той или иной социальной или этнической группой, или, напротив, по контрасту с ней)².

Для понимания межличностных отношений немалое значение имеют указания на *инсайт*. Так, В. Кёллер указывает на *спонтанное «схватывание» отношений, осознание их характера в целом*. Он объясняет этот психический, протекающий во многом на уровне подсознания процесс как «внезапное постижение». По его мнению, этот процесс обнаруживает ограниченность концепции проб и ошибок и доказывает, что во многих случаях имеет место целостное и достаточно точное восприятие и осознание человеком явлений внешнего мира и характера его отношений с другими людьми. Гештальтисты широко применяют метод моделирования, с помощью которого изучают процесс образования в сознании людей того или иного целостного образа, его психологической достройки по каким-то известным человеку данным³.

«Теория поля»
К. Левина

Одним из учеников Вертгеймера *Куртом Левиным* (1890—1947) была создана *«теория поля»*, которая, по его мнению, должна объяснить соответствующие моменты в отношениях человека и среды, в которой осуществляется его жизнедеятельность, а также в отношениях людей друг к другу. К. Левин считал, что психология должна объяснять психические явления прежде всего в категориях «отношений», а не изолированных «вещей»⁴. В отличие от концепций гештальт-психологии в теории

¹ См.: Ярошевский М.Г. Указ. соч. С. 208.

² См.: Андреева Г.М., Богомолова Н.Н., Петровская Л.А. Современная социальная психология на Западе. — М.: МГУ, 1978. — С. 94.

³ См.: Ярошевский М.Г. Указ. соч. С. 214—216.

⁴ Там же. С. 254.

Левина анализируются не только восприятия и образы субъекта, но и его взаимоотношения с непосредственным окружением. Для Левина «поле» — это структура, в которой совершается поведение»¹.

Поведение рассматривается как функция личности и среды. «Индивид действует в определенной среде. Одни ее районы притягивают, другие отталкивают». Это качество объектов Левин назвал *валентностью*, которая может быть положительной и отрицательной. «Валентный район» является центром силового поля. При позитивной валентности все силы устремляются к этому району, при негативной — от него. Среда заряжена «плюсами» и «минусами», направляющими «локомоции» личности (ее приспособительную активность — *авт.*). Что касается самой личности, то она представлена в концепции Левина в виде «систем напряжения»².

К заслугам К. Левина относят глубокое экспериментальное исследование мотивационной стороны поведения людей. В то же время отмечают, что в его концепции мотивация рассматривается во многом изолированно от других сторон поведения человека, а «нерасчлененность в его учении категорий образа и мотива привела к субъективизации внешней среды поведения»³.

В дальнейшем, эмигрировав из фашистской Германии в США, Курт Левин занялся изучением проблемы межличностных отношений, а также анализом таких проблем, как стили руководства коллективом, типы конфликтов, способы их разрешения и т.п. Все эти проблемы имеют прямое отношение к психологии и этике делового общения.

Психоанализ

Существенное влияние на исследования в области психологии личности, ее поведения и межличностного общения оказал *психоанализ* австрийского ученого *Зигмунда Фрейда* (1856—1939) и его последователей.

Опираясь на научные данные и анализ собственного опыта врача-психиатра, Фрейд пришел к выводу, что на поведение человека оказывают влияние не только его рациональное мышление, но и *иррациональные проявления его психики*. При этом рациональное



¹ См.: Ярошевский М.Г. Указ. соч. С. 258.

² Там же. С. 261-262.

³ Там же. С. 268.

мышление характеризуется как весьма ограниченная область психической деятельности человека, выражающаяся в том, что он сознает и о чем мыслит в данный момент. Доминируют же бессознательные, иррациональные элементы его психики, разного рода психические импульсы и влечения, направленные на удовлетворение инстинктов человека. Инстинкты проявляются как бессознательные психические импульсы, заключающие в себе определенную силу и энергию. Это прежде всего инстинкт самосохранения и половой инстинкт.

По утверждению Фрейда, исходящие из полового инстинкта влечения человека под воздействием моральных, религиозных и других ограничений и запретов *вытесняются в область бессознательного*. Однако они «дают о себе знать», продолжают действовать без ведома человека¹. Фрейд подчеркивает, что «вытесненное влечение никогда не перестает стремиться к полному удовлетворению»². Отсюда проблема «неосознанных побуждений», которые определенным образом воздействуют на поведение людей. Анализ данных побуждений и в целом проблемы бессознательного открывает многое для понимания поведения людей, их межличностных отношений и общения между собой.

Вскрывая роль в этом иррациональных побудительных сил, Фрейд, по его словам, проник в «преисподнюю психики». Вместе с тем он показал противоречивый характер отношений между этими силами и сознанием человека.

В работе «Я и Оно» Фрейд пишет, что «деление психики на сознательное и бессознательное является основной предпосылкой психоанализа», что понятие «бессознательного» им получено из учения о вытеснении, а вытеснение он рассматривает как «типичный пример бессознательного»³. Далее он следующим образом характеризует взаимодействие основных элементов психики человека — предсознательного («Я»), «Сверх-Я» и бессознательного («Оно»).

Индивидуум, — пишет Фрейд, — представляется нам как непознанное и бессознательное Оно, на поверхности которого покоится Я. Я старается содействовать влиянию внешнего мира на Оно и стремится заменить принцип удовольствия, который безраздельно властвует в Оно, принципом реальности. Я олицетворяет то, что можно

¹ Фрейд З. Психология бессознательного. — М.: Просвещение, 1989. — С. 360.

² Там же. С. 408.

³ Там же. С. 425, 426-427.

II. Теоретические предпосылки становления психологии и этики делового общения

назвать разумом и рассудительностью, в противоположность к Оно, содержащему страсти»¹. «Сверх-Я» — это «инстанция в Я», которую можно назвать «Я-идеалом». За этим скрывается первая и самая важная идентификация индивидуума, именно — идентификация с отцом в самый ранний период истории развития личности².

По Фрейду, впечатления детства, полученные прежде всего в семье, оказывают решающее влияние на формирование характера человека, его психического склада и во многом определяют его поведение в последующие годы.

В дальнейшем ходе развития роль отца переходит к учителям и авторитетам: их заповеди и запреты сохраняют свою силу в Я-идеале, осуществляя в качестве совести моральную цензуру. Несогласие между требованиями совести и действиями Я ощущается как чувство вины. Социальные чувства покоятся на идентификации с другими людьми на основе одинакового Я-идеала³.

Таким образом, «сверх-Я» или «Я-идеал» обуславливает появление морального сознания, «служит источником моральных и религиозных чувств, контролирующим и наказующим агентом»⁴. Под его влиянием личность включается в социальную среду, приспособляется к содержанию существующих межличностных отношений.

Большое значение для понимания мотивов поведения человека, его внутренних побуждений имеет учение Фрейда о *способах психической защиты*, которые избавляют человека от чрезмерных психических волнений, возникающих под влиянием разных обстоятельств. К таким способам относятся *вытеснение* в область бессознательного неприемлемой информации либо ее *отрицание*, *рационализация* как нахождение приемлемого объяснения своим поступкам, *идентификация*, то есть бессознательный перенос на себя желаемых качеств, присущих другому человеку, и т.д.⁵

Последователи З. Фрейда, прежде всего А. Адлер, К. Юнг, К. Хорни, Э. Фромм, В. Райх, Г. Маркузе и некоторые другие, обосновывали влияние на формирование и поведение человека не только психофизиологических, но и *социальных факторов*. Так, А. Адлер (1870—1937) исследовал бессознательное стремление к

¹ Фрейд З. Указ соч. С. 431.

² Там же. С. 433, 435.

³ Там же. С. 439.

⁴ Там же. С. 23.

⁵ Подробнее о способах психологической защиты см.: Грановская Р.М. Элементы практической психологии. — Л.: ЛГУ, 1984. — С. 206—214.

власти как основное побуждение людей, проявляющееся в их межличностных отношениях, в семье, в разного рода социальных объединениях и т.д.

К. Юнг (1875—1961) развивал концепцию о «коллективном бессознательном», воздействующем на отношения социальных групп.

К. Хорни (1885—1952) пыталась обосновать влияние на поведение человека его социальных связей и отношений, а также материальной и духовной культуры.



А. Адлер



Э. Фромм

Раскрывая влияние социокультурных факторов на жизнедеятельность людей, *Э. Фромм* (1900—1980) показал противоречивую роль в этом таких социальных явлений, как свобода, собственность, мораль, которая может быть гуманистической и авторитарной, и т.д.¹

Известные фрейд-марксисты *В. Райх* (1897—1957) и *Г. Маркузе* (1898-1979) обращали внимание, в частности, на проявления мазохизма и садизма в отношениях между людьми: мазохизм проявляется «в доставляющем наслаждение подчинении разного рода авторитетам», а садизм — в стремлении превратить человека в «беспомощный объект собственной воли, стать его тираном, его богом, обращаться с ним так, как заблагорассудится»².

В своей работе «Эрос и цивилизация: философское исследование о Фрейде» Г. Маркузе развивает идеи о виновности культуры за страдания людей, подавление их стремлений к счастью и наслаждению жизнью. Он пишет о необходимости создания «нерепрессивной цивилизации», в условиях которой деятельность и поведение людей будут управляться «жизненной энергией любви». Сами потребности и влечения людей как изначальные истоки их социальной активности претерпят существенные изменения, станут более благородными. В этом плане Маркузе говорит о революции потребностей, в результате которой станет развиваться новая

¹ См.: *Фромм Э.* Бегство от свободы. — М.: Прогресс/Универс, 1989; *Иметь или быть.* — М.: Прогресс, 1990; *Психоанализ и этика.* — М.: Республика, 1993.

² *Браун К.Х.* Критика фрейд-марксизма: Пер. с нем. — М.: Прогресс, 1982. — С. 143.

II. Теоретические предпосылки становления психологии и этики делового общения

культура, основанная полностью на принципах гуманизма, служащая благу людей. Ее он называет *контркультурой*, т.е. открыто противостоящей современной, по его мнению, антигуманной культуре и исключающей какое-либо приспособление к ней.

Как видно, многие положения психоанализа З. Фрейда и его последователей, являющиеся результатом глубокого изучения ими сферы бессознательного, психофизиологических и социальных форм ее проявлений, способствуют формированию более адекватных представлений о психике людей, побудительных мотивов их поведения и деятельности, характерных особенностей их личности и межличностного общения.

Гуманистическая психология

Важные проблемы функционирования сознания личности решаются представителями гуманистической психологии. Это направление современной психологии противостоит бихевиоризму, ибо главное внимание оно уделяет изучению не внешних факторов поведения личности, а *ее внутреннего мира*, прежде всего ее потребностей и основанных на них мотивов ее поведения. Оно также противостоит психоанализу, поскольку исходит из того, что в основе поведения личности лежат не какие-то проявления бессознательно, а ее вполне *осознанные мотивы*. Подчеркивается, что «люди — в высшей степени сознательные и разумные создания без доминирующих бессознательных потребностей и конфликтов»¹.



А. Маслоу

Различные аспекты гуманистической психологии в той или иной мере разрабатывали Г. Оллпорт, Г. Мюррей, Г. Мэрфи, К. Роджерс, А. Маслоу. Они пытались показать большие способности к самосовершенствованию здоровых и зрелых людей. Указывали на роль в этом процессе духовного мира того или иного человека и условий его существования, прежде всего социальных.

Наиболее глубокое и всестороннее обоснование положения гуманистической психологии получили в трудах американского психолога *Абрахама Маслоу* (1908—1970). Его теория во многом базируется на идеях философии *экзистенциализма*, или философии

существования человека. Говорится об уникальности бытия отдельного человека, существующего в конкретный момент времени и пространства, о том, что человек есть «то, чем он делает сам себя»¹, и несет ответственность за свой жизненный выбор.

Большое значение представители гуманистического направления придают *теории становления личности*. По их мнению, сущность человека заключается в его стремлении реализовать себя в мире, развить и проявить свои способности. Тем самым личность постоянно находится в процессе становления и утверждения себя в окружающей природе и социальной среде. Такова одна из главных идей *теории самоактуализации личности*, разработанной А. Маслоу.

Человек характеризуется как свободное существо, реализующее возможности своего существования. При этом он проявляет свой внутренний мир, реализует свое «Я».

Маслоу рассматривал человека как целостную личность, утверждал, что «каждого человека нужно изучать как единое, уникальное, организованное целое». Вместе с тем он указывал на творческий характер человеческой личности, считал, что «творчество — универсальная функция человека, которая ведет ко всем формам самовыражения»².

Существенный вклад Маслоу внес в обоснование роли *потребностей как побудительных сил деятельности и поведения людей*. Он утверждал, что в основе мотивов поведения людей лежат их потребности, природные и социальные. Их он рассматривал в порядке иерархии. У основания системы потребностей человека, как ее представил Маслоу, лежат физиологические потребности в пище, питье, кислороде, физической активности, сне и т.д. Без их удовлетворения организм человека существовать не может. Далее идут потребности в безопасности и защите человека, в принадлежности и любви, которые удовлетворяются через различные формы социального общения людей. Наверху пирамиды потребностей, выстроенной Маслоу, значатся потребности самоуважения и самоактуализации. При этом речь идет о самоуважении как таковом и уважении со стороны других. Самоактуализация означает реализацию человеком своих способностей и желания «стать тем, кем он может стать»³.

По мнению Маслоу, для того чтобы появились мотивы, направленные на удовлетворение потребностей в самоуважении и

¹ Sartre J.P. Existentialism and human emotions. — New York: Wisdom Library, 1957.

² Хьелл Л., Зиглер Д. Указ. соч. С. 485, 486.

³ Там же. С. 487-496.

самоактуализации, нужно, чтобы были удовлетворены указанные выше физиологические потребности, а также потребности безопасности, защиты, принадлежности и любви. Он считал, что «удовлетворение потребностей, расположенных внизу иерархии, делает возможным осознание потребностей, расположенных выше в иерархии, и их участие в мотивации»¹. Однако допускаются и некоторые исключения. У отдельных людей могут возникать сильные мотивы, направленные на творческую деятельность и социальное самоутверждение, хотя не вполне удовлетворяются их физиологические потребности или же потребности в безопасности и любви. Но это, по Маслоу, скорее исключение. Правилom же является последовательное удовлетворение потребностей, как они расположены в его схеме.

Основные положения гуманистической психологии разделял и американский психолог *Карл Роджерс* (1902—1987). Он также исходил из того, что поведение человека определяется его внутренними мотивами и что человек свободен в выборе своих поступков и тем самым в определении своей судьбы. Роджерс утверждал, что человек по своей сути добр и стремится реализовать себя в обществе. Злые же и разрушительные мотивы поведения людей, которые, увы, имеют место, противоречат, по его мнению, подлинной природе человека, являются ее извращением. Утверждая это, Роджерс ссылаясь на свой тридцатилетний клинический опыт психотерапевта.

Такой его взгляд на природу человека «точно отождествляется с гуманистическим направлением в персонологии»². Речь идет о гуманистическом направлении в современной психологии личности.

Как и другие представители этого направления, Роджерс считал, что в сознании каждого человека изначально заключается стремление к самосохранению и реализации себя в обществе. По Роджерсу, каждая личность обладает «концепцией собственного Я». Ее представления о том, как она сможет реализовать себя в обществе, в общении с другими людьми, составляет ее «реальное Я». Однако человек «склонен представлять себя и в идеальном образе видеть себя тем, чем ему хотелось бы стать в результате реализации своих возможностей». Это его «идеальное Я», к которому стремится приблизиться его «реальное Я». Согласно концепции Роджерса, «реальное Я» человека часто сталкивается с проти-

¹ Хьелл Л., Зиглер Д. Указ. соч. С.

² Там же. С. 533.

воречиями между его «идеальным Я», отражающим то, чем человек хотел бы стать, и требованиями общества, проявляющимися в виде условного отношения к его поступкам, одобряющего или не одобряющего их¹. В то же время Роджерс считал, что само общество должно создавать условия для развития и реализации способностей каждого человека.

Интеракционизм Более глубокому изучению психологических характеристик взаимоотношений личности и общества, а также межличностного общения людей способствует учет положений такого направления социальной психологии, как *интеракционизм*. Оно выражено в концепции символического интеракционизма (Т. Мид, А. Роуз, Т. Шибутани и др.), а также в теориях ролей (Т. Сорбин, Р. Линтон, Э. Гоффман и др.) и референтных групп (Р. Мертон, Г. Хаймен, Т. Ньюком, М. Шериф и др.)². Во всех случаях речь идет о *взаимодействии* людей, что и выражает понятие «интеракция».

Символический интеракционизм принимает за исходные акты общения между людьми соответствующие *символы* или «значимые действия», в качестве которых могут выступать вербальные (словесные) и невербальные средства общения (коммуникации), в том числе мимика, визуальные контакты, интонации голоса, жесты, другие движения и действия. Данные символы опосредуют общение людей, в том числе партнеров по деловому общению, выражают их мысли и чувства. Символическая коммуникация предстает как «конструирующее начало человеческой психики»³.

Другие представители интеракционизма сводят межличностное общение людей к реализации их *социальных ролей*. Этим, по их мнению, определяется содержание и направленность общения социальных субъектов. При этом «роль» трактуется как «динамический аспект статуса», «осуществление прав и обязанностей, связанных с данным статусом» и т.п.⁴ Указывается на активные и латентные (скрытые) роли, а также на адекватное восприятие и выполнение человеком той или иной роли.

¹ См.: Годфруа Ж. Что такое психология: Пер. с фр. — Т. 2. — М., 1992. — С. 39.

² См.: Андреева Г.М., Богомолова Н.Н., Петровская Л.А. Современная социальная психология на Западе. — М: МГУ, 1978; Андреева Г.М. Социальная психология. — М.: Аспект-Пресс, 2000.

³ Ярошевский М.Г. Указ соч. С. 296.

⁴ См.: Андреева Г.М., Богомолова Н.Н., Петровская Л.А. Указ. соч. — С. 197.

Теория референтных групп обосновывает ориентацию человека на разного рода «группы лиц, мнение которых для него значимо»¹. Эта ориентация во многом определяет характер его поведения и деятельности. Указывается на *позитивные* и *негативные* референтные группы. Первые принимаются человеком, вызывают у него стремление быть принятым ими. Членом вторых групп он не хочет себя считать, они отвергаются им, вызывают у него стремление выступить против них². Значит, чтобы предвидеть и понять возможные проявления социальной активности того или иного человека, надо, в частности, знать природу и социальную направленность тех групп, на которые он ориентируется.

Следует отметить, что современные зарубежные и отечественные авторы, исследующие проблемы психологии и этики делового общения, опираются на достижения современной общей и социальной психологии, в том числе рассмотренные выше. Решая свои задачи, они осмысливают соответствующие положения бихевиоризма и психоанализа, гештальт-психологии и теории поля, интеракционизма и гуманистической психологии, обосновывающей психологическую направленность человека на развитие своих способностей и самовыражение³, и не только осмысливают, но и исходят из них.

Этим и следует объяснить интерес к основным этапам развития и современным направлениям общей и социальной психологии тех, кто разрабатывает проблемы такой прикладной дисциплины, как психология и этика делового общения.

Вопросы для повторения

1. В чем заключается сущность такого направления в психологии, как бихевиоризм?
2. Дайте характеристику когнитивной психологии. Назовите основных представителей.
3. Раскройте основное содержание гештальт-психологии и «теории поля».
4. Охарактеризуйте известные вам положения психоанализа З. Фрейда и его последователей.
5. Раскройте основные положения гуманистической психологии.
6. Каковы собенности концепций интеракционизма?

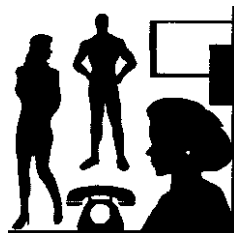
¹ См.: Андреева Г.М., Богомолова Н.Н., Петровская Л.А. Указ. соч. С. 209.

² Там же. С. 210-211.

³ См.: Роджерс К. К науке о личности //История зарубежной психологии. — М: МГУ, 1986.

Лишенные общения с другими созданиями, мы щипали бы траву, а не размышляли о своей природе.

П. Я. Чаадаев



III

Психология делового общения

Понимание психологической стороны делового общения предполагает осмысление целого ряда проблем. Это касается прежде всего психологических качеств личности как субъекта общения, а также психологических характеристик межличностного общения деловых людей. Осмысление данных проблем предполагает использование многих положений общей и социальной психологии. На их основе анализируются проблемы взаимного восприятия деловых партнеров, их коммуникативные (вербальные и невербальные) взаимодействия, проявления их разнообразных психологических состояний в процессе общения и т.д. Анализируются также психологические проблемы руководства, взаимоотношений деловых партнеров в конфликтных ситуациях и ряд других проблем. При этом широко используются работы, в которых так или иначе рассматриваются проблемы делового общения. Это главным образом работы, вышедшие в последние десятилетия в США, странах Европы, а также пока немногие труды отечественных авторов.

Большинство расхождений и конфликтов в межличностных отношениях деловых партнеров связано с *индивидуальными особенностями их психики*. Эти особенности обусловлены не только генетическими, но и социально-культурными влияниями.

Подчеркивая уникальность психики каждого человека, швейцарский психолог Карл Густав Юнг писал:

Ни одно автономное психическое содержание не является внеличным, или объективным. Объективность, внеличность — это категории сознания. Все же автономные психические факторы имеют личностный характер¹.

Смена и чередование эмоциональных переживаний, аффективных реакций, разнообразных инстинктов, мотиваций и установок позволяет психике личности адаптироваться к сложным жизненным ситуациям. Такие ситуации зачастую возникают в деловом общении.

Личности с активной и динамичной психикой склонны следить за своими действиями и действиями партнера, выявляя сильные и слабые стороны как собственных поступков, так и всей сложившейся ситуации. В случае неудачи они, не колеблясь, берут ответственность на себя за то, что приложили недостаточно усилий *ДЛЯ* установления делового контакта. Напротив, личности с пассивной и менее дееспособной психикой более склонны винить в неудаче различные внешние обстоятельства или своих деловых партнеров.

Различные модификации социального поведения деловых партнеров свидетельствуют о наличии существенных отличий в их *психической структуре*. Сама же по себе психическая структура выступает как знак личности, выражает ее индивидуальность и психические особенности.

По своей сущности психическая структура не является неизменной, а скорее представляется движущим и текущим процессом. Тем не менее *ДЛЯ* нее характерна определенная целостность, включающая комплекс довольно устойчивых признаков: инстинкты, рефлексы, темперамент, чувствительность, способности, мотивации, установки. Все эти признаки определяют свойственный данному чело-

¹ Юнг К.Г. Проблемы души нашего времени: Пер. с нем. — М.: Прогресс /Универс, 1994. - С. 149.

веку ход мыслей и поведения, когда он приспосабливается к различным жизненным ситуациям.

Описать психическую структуру личности пытались многие теории. Одни из них сделали попытку выявить ее биологическую детерминацию. Например, теории Кречмера и Шелдона связали характер психических реакций человека с его *физической конституцией*. Другие теории сделали главный упор на выявление соотношения различных элементов, уровней и систем психической структуры. К таким теориям можно отнести психоаналитическую концепцию Зигмунда Фрейда и аналитическую психологию Карла Юнга. Представители *гуманистического и когнитивного направлений* поставили проблему соотношения рациональных и интеллектуальных процессов в психике индивида. При этом особое значение они придают процессу самоактуализации личности и прогнозированию жизненных ситуаций с помощью «личностных конструкторов».

Основные подходы к анализу психики личности (психоаналитическая, бихевиористская, гуманистическая, когнитивная) были разработаны в 30—60-е годы XX в. В настоящее время в психологии существует множество теорий личности. Они позволяют прогнозировать личностные характеристики индивида, его поведенческие реакции и мотивации, а также характер и способы межличностных отношений. При этом все современные теории личности принято подразделять на три типа.

**Три типа
теории личности**

Первый тип — это *психодинамические* теории. К ним можно отнести теории З. Фрейда, К. Юнга и их современных последователей. Они объясняют динамику личности на основе взаимодействия структурных элементов психики: бессознательных мотиваций, влечений, комплексов и архетипов.

Второй тип — *социодинамические* теории. Ведущую роль в развитии психики личности они отводят социокультурным детерминантам: социальным условиям существования личности, ее социальному окружению и предметной деятельности. Такая позиция доминирует в деятельностном подходе С.Л. Рубинштейна и А.Н. Леонтьева, культурно-исторической концепции Л.С. Выготского, теории оперантного научения Б. Скиннера.

Третий тип составляют *интеракционистские* теории личности. Они объясняют динамику психики личности на основе взаимодействия

¹ Согласно представлениям Кречмера и Шелдона, высокие и худые люди обладают заторможенной психикой и склонны к робости и одиночеству; сильные и мускулистые люди имеют динамичную психику и отличаются стремлением к доминированию, властвованию. Подробнее см.: Ж. Годфруа. Что такое психология: Пер. с фр. - Т. 2. - М.: Мир, 1992. - С. 29-30.

внутренней психической структуры с внешней социальной средой. Этот подход наиболее очевиден в когнитивных теориях личности Дж. Келли, А. Бандуры и теории социального научения Дж. Роттера.

В практике делового общения многообразные подходы к анализу психики индивида могут быть использованы с целью создания между партнерами эффективных межличностных отношений и согласованного психологического взаимодействия.

Вопросы, на которые дает ответы эта глава:

1. Что представляет собой модель психической структуры личности по Фрейду? Как характеризует каждую ее систему З. Фрейд?
2. В чем особенности модели психической структуры личности по К. Юнгу?
3. В чем заключается суть гипотезы коллективного бессознательного К. Юнга?
4. Какова роль гуманистического и когнитивного подходов к пониманию психики личности?
5. Как проявляют себя в деловом общении экстраверты и интроверты?

5.1. Структура психики по Фрейду

Модель психической структуры личности сложилась в психоанализе З. Фрейда не сразу, а в процессе длительной психотерапевтической практики. На ее сущностное и мировоззренческое обоснование оказали воздействие философские теории Ф. Ницше, А. Шопенгауэра, Э. Гартмана, влиянию которых Фрейд был подвержен в поздний период своей деятельности¹.

Человеческая психика, согласно Фрейду, включает в себя три области — системы психического: *сознательное, бессознательное и предсознательное*, которые находятся между собою в состоянии непрерывного взаимодействия. Для первых двух систем (сознательного и бессознательного) характерна постоянная напряженная борьба, определяющая функционирование всей психической жизни человека. Результатом этой борьбы выступает каждый душевный акт и человеческий поступок.

¹ См.: Волошинов В. Фрейдизм // Зигмунд Фрейд, психоанализ и русская мысль. М.: Республика, 1994. - С. 285-286.

**Система
бессознательного
«Оно»**

Необходимой и крайне важной составной частью психической структуры является система бессознательного. Именно она, по утверждению Фрейда, служит источником всех психических сил и энергий личности. В статье «Некоторые замечания относительно понятия бессознательного в психоанализе» Фрейд предложил для обозначения этой системы использовать сочетание *Ubw* (начальные буквы немецкого *Unbewust* — бессознательное)¹. Позднее в работе «Я и Оно» эта система получила обозначение *Оно*.

Что же представляет собой бессознательное?

Прежде чем дать его определение, Фрейд делает замечание, что «психическое» и «сознательное» — понятия не идентичные. Их нельзя отождествлять, так как в психике человека наличествуют очень интенсивные скрытые представления, присутствие которых человек не замечает и не осознает, но они проявляются в оговорках, ошибках памяти и речи, забывании имен и т.д.

Для практики делового общения это замечание Фрейда представляется очень существенным. Затянувшиеся паузы перед некоторыми словами, оговорки, обмолвки делового партнера могут свидетельствовать о некоторой неискренности его речевых (вербальных) суждений, о скрытых и неосознанных его стремлениях.

Характеризуя бессознательное как «закономерную неизбежную фазу процессов, которые проявляет наша психическая деятельность»², Фрейд выделяет такие его важнейшие особенности, как:

- 1) оно — несловесное (невербальное);
- 2) «оно никогда не умирает», не теряет своей динамической силы и энергии;
- 3) ему закрыт прямой доступ в сознательное;
- 4) по динамике своего образования *бессознательное есть вытесненное* (*Verdrangung*), формирующееся на протяжении всей жизни человека без всякого участия сознания;
- 5) законы его функционирования отличаются от законов сознательной деятельности; бессознательное «как бы не обращает внимание» на смену дня и ночи, рождения и смерти, живет «все-временно», — сразу прошлым, настоящим и будущим.

¹ См.: Зигмунд Фрейд, психоанализ и русская мысль. — М.: Республика, 1994. — С. 34.

² См.: Фрейд З. Некоторые замечания относительно понятия бессознательного в психоанализе//Зигмунд Фрейд, психоанализ и русская мысль. — М.: Республика, 1994. - С. 32.

По своему содержанию бессознательное представляет внутреннюю стихию психических процессов, «кипящий котел» инстинктов, аффектов, базальных (врожденных) эмоций, влечений.

Наиболее обстоятельно содержание и структуру бессознательного Фрейд анализирует в своих лекциях «Введение в психоанализ». В качестве важнейших структурных элементов бессознательного он выделяет ошибочные действия, сновидения, влечения.

Ошибочные действия, к которым Фрейд относит оговорки, обмолвки, описки, ошибки, забывание, затеривание, запрятывание, являются психическими актами. Они возникают в результате интерференции (наложения) двух различных намерений¹.

Сновидения представляют собой психические реакции на действующие во сне раздражители. Они являются устранением нарушающих сон психических раздражителей путем галлюцинаторного удовлетворения.

Впервые в психологии Фрейд обстоятельно показывает, что сновидения являются не соматическим, а *психическим* феноменом. Он дает обстоятельное описание символики сновидений и разработывает технику их толкования.

Особое внимание Фрейд уделяет *влечениям*. Именно они составляют основной фонд бессознательного. Представляя собой психические элементы внутренних раздражений организма, имеющих соматический (телесный) характер, влечения подразделяются на две группы:

- *влечения «Я»*, цель которых — самосохранение индивида;
- *сексуальные влечения (libido)*, цель которых — продолжение рода; они рождаются вместе с телом человека и ведут никогда не угасающую жизнь в его психике.

На основе влечений, и в особенности инфантильных влечений сексуального характера, происходит формирование *комплекса Эдипа*², учение Фрейда о котором — одно из важнейших в психоанализе. Фрейд считал, что во всех жизненных ситуациях личность заимствует свою психическую энергию от этого первого, вытесненного в бессознательное, комплекса Эдипа.

Положение Фрейда о ведущей роли Эдипова комплекса в психической структуре личности не является бесспорным.

¹ См.: *Фрейд З.* Введение в психоанализ: Лекции. — М.: Наука, 1989. — С. 35.

² Комплекс Эдипа (Эдипов комплекс) — по имени мифического царя Эдипа, который, вопреки своей воле и не ведая того, убивает отца и женится на матери. В учении Фрейда он означает вытесненное из детской жизни сильное влечение к матери и связанное с ним агрессивное отношение к отцу.

Практика делового общения

В ситуациях делового общения так или иначе происходит спонтанная психическая дифференциация партнеров по признаку пола. И в зависимости от того, кто ваш деловой партнер — мужчина или женщина, соответственно срабатывают механизмы психологической защиты, а также эффекты ореола, идентификации и стереотипизации.

Разработанная Фрейдом типология влечений в процессе психотерапевтической практики подверглась им существенной корректировке. Он ввел новое деление влечений и предложил более расширенное толкование содержания бессознательного. При этом он исходил из того, что психическая жизнь человека представляет собой непрерывную борьбу между *Эросом* (сексуальными влечениями и влечениями «Я») и *Танатосом* (влечениями к смерти). Эрос обеспечивает стремление психики человека к жизни, к ее сохранению во что бы то ни стало, или в форме сексуальной — продолжение рода, — или в виде целостности организма. Весь физиологический процесс созидания, пока организм жив, обеспечивается этим стремлением психики, то есть Эросом.

Танатос, напротив, пытается вернуть организм человека в безжизненное состояние, к мертвой, неорганической материи. Но пока человеческий организм жив, преобладает Эрос.

Это новое, предложенное Фрейдом деление влечений, отразило сильное влияние на его теорию идей знаменитого немецкого биолога, основателя неodarвинизма Вейсмана¹.

Теперь и само бессознательное как система психической структуры обогащается в психоанализе Фрейда качественно новыми моментами. Оно представляется не чем-то низшим, темным, аморальным в социально-психологическом смысле, а таким, которое способно нести сознательное и даже творческое начало.

Система «Сверх Я» Таким образом, Фрейд подходит к обоснованию второй области психической структуры личности — «Идеал-Я», или «Сверх-Я», которое становится продуктивным источником психической силы и энергии для взаимодействия с реальностью, и прежде всего с явлениями моральной и культурной жизни.

¹ См.: Волошинов В. Фрейдизм // Зигмунд Фрейд, психоанализ и русская мысль. — М.: Республика, 1994. — С. 297.

III. Психология делового общения

Важнейшим является и то, что система «Сверх-Я» формируется под влиянием социальной среды и запретов. Принимая на себя функции нравственного сознания, она оценивает все поступки и душевные акты личности с точки зрения «добра» и «зла»¹.

К проявлениям «Сверх-Я» можно отнести «внезапное пробуждение совести» у человека, возникновение «безотчетного чувства вины», строгости и презрения к себе. Выступая как цензор, веления которого выполняются вытеснением, «Сверх-Я» обнаруживает себя как моральная и даже «гиперморальная» (по терминологии Фрейда) психическая сила, которую сознание не может преодолеть. Природа человека, по утверждению Фрейда, — как в отношении добра, так и в отношении зла далеко превосходит то, что он сам предполагает о себе².

Образование «Сверх-Я» Фрейд связывает с особым психическим механизмом — *идентификацией (отождествлением)*. В жизни человека идентификация возникает довольно часто, особенно когда ему необходимо перейти от овладения каким-либо лицом к отождествлению себя с ним.

В качестве примера Фрейд приводит отождествление ребенка с отцом в период переживания Эдипова комплекса. В дальнейшем, во взрослой жизни, это проявляется как отождествление с авторитетным лидером, с объектом любви и т.п.

Практика делового общения

Психические феномены «Сверх-Я» осуществляют нравственный контроль за поведением партнеров. Зачастую в психической структуре личности происходит столкновение нравственных и прагматичных (выгодных для дела) суждений. Иногда партнеру приходится делать нравственный выбор, отказавшись от удачной деловой операции. Тем более что партнеры в деловом общении выступают как личности, значимые друг для друга.

Поэтому желательно в деловом общении предпочесть правило «честь превыше прибыли», нежели низкий уровень этического поведения, сопряженный с очернительством и унижением конкурирующего с вами партнера.

Нередко в деловом общении происходит «сдвиг» моральных суждений, когда предложенная удачная деловая операция сопряжена с финансовыми махинациями, нарушением ранее заключенных договоров, обнаружением более «выгодного партнера».

¹ См.: *Годфруа Ж.* Что такое психология: В 2 т. Пер. с фр. — Т. 2. — М.: Мир, 1992. — С. 131.

² См.: *Зигмунд Фрейд,* психоанализ и русская мысль. — М.: Республика, 1994. — С. 297-298.

В целом фрейдовская концепция «Сверх-Я» еще раз подтверждает тесную взаимосвязь этических и социально-психологических моментов делового общения.

Система предсознательного «Я»

Третьим пластом психической структуры личности Фрейд называет *предсознательное «Я»*. Оно находится между «Сверх-Я» и «Оно» (бессознательным), связывая их как посредник. Здесь психические переживания подвергаются как бы двойной цензуре.

Принцип наслаждения, который господствовал в бессознательном, теряет свое значение. Рядом с ним начинает действовать новый принцип психической жизни — *принцип реальности*. Он оценивает уместность и возможность выполнения того или иного действия, мотивируемого потребностями «Оно».

Пройдя цензуру, которая лежит на границе бессознательного и «Сверх-Я», психические элементы получают вербальное (словесное) оформление и только после этого могут перейти в сознание. Не прошедшие испытание «принципом реальности» психические элементы (например, асоциальные, эгоистические потребности, агрессивные, сексуальные влечения) вытесняются вновь в систему бессознательного. Таким образом, все, что находится в сознании или может войти в него, строго процenzуровано¹.

По своему содержанию предсознательное включает в себя прежде всего психические процессы мышления и памяти, которые осуществляют селективный отбор и сортировку желаний, влечений бессознательного и соответствующих им идей, сообразуясь с реалиями внешнего мира.

Практика делового общения

Психические процессы, происходящие в предсознательном, имеют особое значение: 1) они способствуют психической ориентации в определенной ситуации делового общения, определяя пространственно-временные рамки общения и реальные условия коммуникации партнеров, 2) влияют, и весьма существенно, на диалоговую информационную фазу общения партнеров. Включая механизмы *перцептивной фильтрации* (сознательного и бессознательного отбора информации), они обеспечивают регистрацию и даже кратковременное запоминание той небольшой части информации, которая в данный момент общения наиболее существенна для партнеров².

¹ См.: Волошинов В. Фрейдизм // Зигмунд Фрейд, психоанализ и русская мысль. — М.: Республика, 1994. — С. 291.

² Перцептивная фильтрация складывается в результате обучения и развития личности, когда формируются критерии для отбора входных сигналов. Подробнее см.: Роуз С. Устройство памяти. От молекул к сознанию: Пер. с англ. — М.: Мир, 1995. — С. 122-123.

Предложенная Фрейдом концепция психической структуры личности, состоящая из трех рассмотренных выше систем, может быть изображена в виде схемы (рис. 5.1), где взаимодействие бессознательного, «Сверх-Я» и предсознательного предстает более образно.

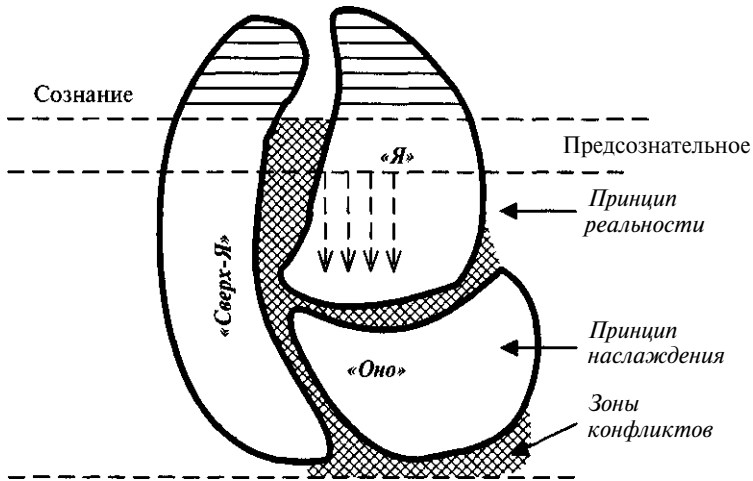


Рис. 5.1. Модель психической структуры личности в концепции З. Фрейда

Схема наглядно показывает, что бессознательное («Оно») может взаимодействовать одновременно с двумя системами — «Сверх-Я» и «Я» — и его самостоятельное проникновение в сознание исключено. Сами же эти две системы представлены в сознании незначительно, в виде выступающих небольших вершин, так как большая часть процессов в психической структуре личности протекает на предсознательном и бессознательном уровнях.

Между тремя системами психической структуры хорошо просматриваются *зоны конфликтов*, которые способны дестабилизировать личность, если «Я» будет не способно восстановить между ними равновесие.

Фрустрации и механизмы психологической защиты

Реалистическое разрешение конфликтов возможно лишь при довольно сильном «Я», которое может не только определить требования «Оно», но и преодолеть давление со стороны «Сверх-Я». Но это идеальный случай. Чаще конфликтные зоны в психической структуре приводят к *фрустрациям* «Оно», то есть к

таким психическим состояниям, которые сопровождаются отрицательными эмоциями и переживаниями (раздражением, тревогой и отчаянием). Фрустрации побуждают «Я» снимать напряжение с помощью разного рода «выпускных клапанов», к которым можно отнести и разработанные Фрейдом и его дочерью Анной механизмы психологической защиты. Это подавление, отвергание, вытеснение, сублимация, реактивное обучение, проекция и рационализация.

Практика делового общения

Для делового общения наиболее значимы сублимация, проекция и рационализация.

1. *Сублимация* как разновидность вытеснения состоит в том, что личность ориентирует свои действия и поведение на достижение другой цели, взамен той, которая была поставлена первоначально, но оказалась недостижимой. При этом замещение цели приносит личности реальное удовлетворение. В деловом общении такое замещение целей встречается довольно часто в диалоговой и согласительной фазах. Поэтому в диалоговой фазе желательно избегать категоричных суждений и выделить сначала пункты несогласия партнера, пытаясь понять их. При принятии совместного решения в согласительной фазе главными являются смягчение и возможное устранение противоречий между отобранными вариантами решения проблемы, поиск компромисса или хотя бы условного согласия между партнерами. При этом происходит взаимное блокирование определенных психических побуждений партнеров, взамен которых появляются новые, приносящие удовлетворение большей своей результативностью.

2. *Проекция*, состоящая в наделении других людей собственными чувствами, не приемлемыми с точки зрения «Сверх-Я», может найти проявление в контактной фазе делового общения. Доброжелательность, улыбка, небольшой наклон головы в сторону партнера нейтрализуют возможные негативные эмоции партнера, побуждая его к общению.

3. Такой механизм психологической защиты, как *рационализация* (поиск удобных причин для оправдания невозможности совершить те или иные действия), встречается довольно часто в диалоговой фазе делового общения. Здесь важна не только психологическая направленность на партнера, но умение слушать и убеждать его. Используя приемы нерефлексивного и рефлексивного слушания, можно частично ослабить психическое противодействие партнера определенной тактикой перефразирования и аргументации. Если же обсуждение проблемы затягивается, следует сделать паузу, оставив тем самым открытыми возможности для дальнейшего делового общения.

5.2. Модель психической структуры личности в аналитической психологии Юнга

Разделяя общий фрейдовский подход к психике личности как многоуровневой, Карл Юнг в отличие от Фрейда отвергает пансексуалистскую трактовку либидо как основу поведения личности. Основным проявлением психической структуры личности и

источником ее конфликтов в общении, по мнению Юнга, выступает не либидо, а «*психическая энергия как таковая*».

Под этим понятием Юнг подразумевает все более или менее определенно выраженные и оформленные «*душевные побуждения или силы*», энергия которых рождается из взаимодействия противоположностей, подобно энергии физических явлений¹.

Подчеркивая своеобразие психической энергии, ее несводимость к биохимическим процессам мозга, Юнг настаивает на ее личностной природе, которая, однако, не творится человеческим индивидуумом по произволу, а, напротив, сама преформирует (преобразует) его в процессе пробуждения феномена сознания².



К. Юнг

При этом в качестве фундамента психики индивида, придающего определенную форму ее содержанию, выступает *коллективное бессознательное*, составляющее наиболее глубокий уровень бессознательного и существенно отличное от *личностного бессознательного*.

Коллективное бессознательное Гипотеза Юнга о коллективном бессознательном, ставшая качественно новым моментом в трактовке психической структуры личности, обусловила и своеобразие его подхода к пониманию соотношения и взаимосвязи элементов и систем психики индивида.

Наиболее обстоятельное обоснование этому феномену психики было дано Юнгом в статье «Понятие коллективного бессознательного». В ней он кратко определил содержание и психологическое значение коллективного бессознательного.

Характеризуя его как такую психическую систему, которая имеет «коллективную, универсальную и безличную природу, идентичную у всех индивидов»³ Юнг выделяет следующие его особенности:

1) своим существованием коллективное бессознательное обязано исключительно наследственности;

¹ См. Юнг К.Г. Проблемы души нашего времени: Пер. с нем. — М.: Прогресс/Универс, 1994. - С. 66.

² См.: Юнг К.Г. Аналитическая психология: Прошлое и настоящее. — М.: Мартис, 1995. - С. 134-135.

³ Там же. С. 72.

2) оно не основано на личном опыте и не развивается индивидуально;

3) его содержание в основном представлено *архетипами* — буквально предшествующими формами, которые лишь вторичным образом становятся осознаваемыми.

Архетипы столь близки инстинктам, что можно предположить, что они являются бессознательными образами самих инстинктов или «*образцами инстинктивного поведения*»¹. Являясь регулятором психической жизни, архетипы выступают как априорные формы психической деятельности людей и возникают спонтанно.

Юнг отмечает, что архетипов ровно столько, сколько есть типичных жизненных ситуаций. Бесконечное повторение отчеканило этот опыт на нашей психической конституции — не в форме заполненных содержанием образов, но прежде всего как форм без содержания, представляющих только возможность определенного типа восприятия и типа действия².

По мнению Юнга, активизация архетипа происходит, когда возникает ситуация, соответствующая данному архетипу. Тогда, подобно инстинктивному влечению, архетип вопреки всякому разуму и воле прокладывает себе путь. При этом конкретная форма архетипа реализуется символическим путем через *архетипический образ* в психике индивида.

Архетипические образы обнаруживают себя через определенные символы в сновидениях («непроизвольных, спонтанных продуктах бессознательной психики»), в фантазиях художественного и научного творчества, в иллюзиях и состояниях транса при расстройствах психики³.

Практика делового общения

Архетипические образы коллективного бессознательного представляют интерес не только в смысле постижения особенностей спонтанных проявлений психики партнера, но и в том, что эти проявления помогают обнаружить определенный (свойственный именно данному партнеру) символизм передаваемой им информации. Замещение этого символизма возможно и в разного рода сублимальных психических реакциях, приносящих определенное удовлетворение в процессе общения.

¹ См.: Юнг К. Г. Аналитическая психология: Прошлое и настоящее. — М.: Мартис, 1995. — С. 73.

² Там же. С. 77-78.

³ Там же. С. 78-79.

Следует отметить, что Юнг связывает архетипические образы со спонтанным, произвольным проявлением *нравственных эмоций*, к примеру, такого эмоционально-ценностного феномена, как *совесть*. В своей статье «Совесть с психологической точки зрения» Юнг отмечает, что моральная оценка какого-либо действия индивида не всегда может быть им осознана. Она может функционировать без всякого участия сознания на уровне символического образа, вызванного определенным архетипом¹. При этом могут отсутствовать так называемые «муки совести», но сам возникающий символический образ может указывать на возможную нечистоту или аморальность какого-либо действия или поступка.

Юнг приводит в связи с этим пример с бизнесменом, которому была предложена очень выгодная и внешне серьезная и честная сделка, казавшаяся ему вполне приемлемой. Увидев следующей ночью во сне свои руки, по плечи покрытые грязью, бизнесмен почувствовал неуверенность и обратился к Юнгу за советом. Очень неохотно вняв совету Юнга прекратить сделку, бизнесмен вскоре убедился, что в противном случае он бы понес колоссальные убытки. В данной ситуации, проявившейся в бессознательном, символический образ (руки, по плечи покрытые грязью) обратил внимание на возможную нечистоту сделки.

На этом примере Юнг показывает автономность проявления акта совести в бессознательном и делает вывод, что моральная реакция как архетипический образ изначально присуща психике индивида. Моральный же закон есть более позднее, закрепленное в традициях следствие морального поведения².

Различие между совестью (моральной реакцией) и нравственным кодексом (моральным законом) становится еще очевиднее, когда происходит столкновение долга и совести. Здесь Юнг ставит под сомнение истинность кантовского категорического императива, согласно которому следование долгу придает поступку нравственный характер. Истинная и подлинная совесть, по мнению Юнга, может возвышаться над моральным кодексом и не подчиняться его решениям³.

В большинстве же индивидуальных случаев совесть проявляется как моральная реакция на действительное или замыслимое

¹ Юнг КГ. Указ соч. С. 81.

² Там же.

³ Там же. С. 87

отклонение от нравственного закона. А поскольку эта моральная реакция в лучшем случае лишь частично осознана, то при всей своей моральности она не может претендовать на этическое значение. Это значение совесть приобретает тогда, когда она рефлексивна, то есть включена в сознательное обсуждение¹.

Практика ледового общения

При коллизиях долга и совести Юнг советует отдавать большее предпочтение своему внутреннему голосу совести, как первичному, более древнему феномену, авторитет которого всегда стоял выше человеческого рассудка.

В связи с этим положением Юнга желательно и в деловом общении больше обращать внимание на произвольные, спонтанные жесты партнера, не совпадающие с вербальной информацией. А в сложных конфликтных ситуациях прислушиваться и к своим внутренним интуитивным спонтанным психическим ощущениям.

Это важно еще и потому, что в партнерских отношениях делового общения возможно проявление так называемой *синхроничности*. Феномен синхроничности, по мнению Юнга, состоит в том, что любой психондный архетип не только имеет тенденцию локализоваться в отдельной личности, но и воздействовать на ее ближнее окружение «через подпороговое восприятие мельчайших признаков данного аффекта»². В этом феномене обнаруживается коллективная природа психондного архетипа, ведь коллективное бессознательное в отличие от личностного, идентично у всех личностей. Поэтому при общении с деловым партнером, у которого имеются активированные бессознательные содержания (к примеру, эмоционально окрашенные ощущения страха, угрызений совести), возможно параллельное проявление таких же психических переживаний и у другого партнера, который склонен неосознанно приписывать эти моральные реакции себе самому.

Коллективное бессознательное неразрывно связано с личностным бессознательным и вместе с ним и другими системами психики образует *единую психическую структуру личности*.

Самость и четыре системы психики

Интегрирующий центр этой структуры, архетип единства и целостности, Юнг обозначил как *das Selbst* — *Самость*³. Выступая как интегрирующее начало психики, Самость призвана в своих пределах объединить все противоречивые взаимо-

¹ Юнг К.Г. Указ соч. С. 81.

² Там же. С. 95.

³ Там же. С. 107.

действия психической структуры, выразить психическую целостность личности и обеспечить ее реализацию в качестве субъекта.

Становление Самости происходит в процессе *индивидуации* — такого психического развития, которое реализуется лишь во второй половине жизни, когда индивид освобождается совсем от родительских уз и обретает новое единство сознания с бессознательным.

По мнению Юнга, Самость можно представить в виде определенного геометрического символа, кратного четырем и имеющего круговую структуру с гипотетическим центром между сознательным и бессознательным. Поэтому, согласно Юнгу, Самость объединяет четыре системы психики:

- . Jch (Я)
 - Persona (Маска)
 - Schatten (Тень)
 - Anima и Animus (Образы женщины и мужчины).

1. Система «Я» составляет самую малую часть психики как целого. Она выступает центром сознания и именно к ней стекает весь поток осознаваемых психических переживаний. Для нее, по мнению Юнга, характерны узость, дискретность, степень ясности и малое информационное содержание¹.

Представляя в значительной своей части процессы отображения органами чувств внешнего и внутреннего мира, система «Я» способна нести в себе автономные комплексы психических данных. Эти комплексы включают определенные группы последовательно связанных друг с другом идей и образов, сконцентрированных вокруг центрального ядра. Образуя единство из множества «сознаний органов чувств», система «Я» также представляет собой целостный автономный комплекс, который «осознает лишь меньшую часть из того, что слышит и видит»².

В содержание системы «Я» входят психические процессы *апперцепции*³, *чувствования*, *предвосхищения*, а также процессы *мышления*, *воли* и *влечений*.

¹ См.: Юнг К.Г. Проблемы души нашего времени: Пер. с нем. — М.: Прогресс/Универс, 1994. — С. 277.

² Там же. С. 277.

³ Апперцепция выступает как свойство психики человека, выражающее зависимость восприятия предметов от предшествующего опыта.

Практика ледового общения

Процессы *апперцепции* связаны с личностными особенностями психической деятельности партнеров. Каждый из партнеров в деловом общении оказывается как бы между двумя противостоящими друг другу установками; между познанием (восприятием информации) и пониманием личности партнера. Идеальное понимание ведет к лишенному познания сопереживанию и требует уподобления двух различных личностей партнеров. При этом раньше или позже один из них обнаруживает, что он вынужден жертвовать собственными личностными интересами.

Напротив, очевидное достоинство познания (восприятия информации) вызывает психическое противодействие со стороны партнеров, так как чем схематичнее их общение, тем меньше шансов на понимание партнерами друг друга.

Возникает риск парадокса. К тому же любая односторонность общения психологически компенсируется бессознательными подрывными тенденциями.

В таких сложных ситуациях делового общения желательно доводить личностное понимание до равновесия с восприятием информации. Понимание же «любой ценой» вредит обоим деловым партнерам.

В некотором равновесии нуждаются также психические процессы *чувствования* и *мышления*, возникающие в деловом общении. Разумная аргументация является возможной и перспективной до тех пор, пока эмоции партнеров не превысили некоторой критической для данной деловой ситуации точки. Стоит температуре аффектов партнеров превзойти эту критическую точку, как действенность разума и аргументации начинает отказывать.

Система «Я» включает в себя и психические процессы *личностного самопознания*. Однако каждый индивид располагает лишь весьма ограниченным самопознанием, так как сознанию «Я» ведомы только его осознанные психические содержания, но никак не бессознательные.

Действительное психическое состояние «Я» остается большей своей частью сокрытой как от самой личности, так и от ее социального окружения. К тому же личность может спутать познание самой себя с тем, что известно о ней в ее социальном общении.

2. Психические процессы, связанные с социальным лицом личности, принятым ею по отношению к другим индивидам, Юнг включил во вторую систему психики, обозначив ее как «Персона» (Маска). Если основными принципами первой системы «Я» являются отражение и рефлексия, то в системе «Персона» главным принципом выступает *адаптация к внешнему социальному миру*.

В отличие от системы «Я», представляющей собой монистическую фазу развития сознания, «Персоне» присуща двойствен-

III. Психология делового общения

ность, дуалистическое состояние. По своему содержанию «Персона» складывается из противоречивых элементов психики, одни из которых основаны на личностных пристрастиях индивида, другие же образованы на основе *социальных ожиданий* от этой личности. Поэтому Персона всегда выступает как некий компромисс между этими двумя психическими процессами. Результатом этого компромисса становятся социальные роли, которые играет личность в обществе. В качестве психических элементов Персоны выступают персонифицированные аффекты, установки, идеалы, сентенции, которые в свою очередь «овладевают» личностью и могут привести ее к сильнейшим потрясениям¹.

К таким потрясениям можно отнести «личностную инфляцию» (отчуждение личности путем ее «разбухания» — отождествления с группой), «синдром ригидности» (проявление избыточной защищенности личности), «диссоциацию» (нарушение связи осознанных психических процессов с бессознательными, которое может привести к фрагментированию личности на отдельные комплексы).

Практика делового общения

Разлад с Персоной может привести к конфликтным ситуациям. Он вызывает чувство неудовлетворенности, а поскольку его внутренний источник не осознается, то причины, как правило, проецируются на делового партнера. Коллизии и столкновения между партнерами могут быть вызваны различием и в темпах адаптации их Персон к ситуации делового общения или же проявлением направленного психического давления одного из партнеров.

3. Существенное значение приобретают и неосознанные, спонтанные психические воздействия, исходящие из внутреннего субъективного мира партнеров. Их проявление связано с наличием в психической структуре еще одной системы, которую Юнг назвал «Тень». Она является первичным уровнем бессознательных психических процессов, представляя собой *личностное бессознательное*. По своему содержанию она включает такие представления и восприятия, которые либо потеряли свою силу и оказались забытыми, либо «из-за слишком малой интенсивности никогда не

¹ См.: Юнг К.Г. Проблемы души нашего времени: Пер с нем. — М.: Прогресс/Универс, 1994. - С. 285.

достигали сознания...»¹. При этом они несут в себе не только негативное содержание, но и такие дремлющие психические силы, которые обладают большой динамикой и могут привести личность либо к росту, либо к катастрофе. Все зависит «от подготовленности и установок сознания»².

Юнг считает, что личность никогда не может «перепрыгнуть» через собственную Тень или «обмануть» ее. Напротив, признание собственной Тени необходимо личности для осознания собственного несовершенства. А такое осознание требуется для установления человеческих отношений, для общения с себе подобными, понимания взаимной зависимости людей, нужды в их помощи и поддержке. Если же личность имеет «завышенные идеалы», считая себя более совершенной, то тем самым она непроизвольно унижает других или ставит их в подчиненное положение.

По мнению Юнга, «показать» человеку его Тень очень полезно. Тогда он лучше осознает и светлую сторону своей личности. Находясь между этими двумя противоположностями, воспринимая одновременно свою Тень и свой Свет, «личность неизбежно ощущает и собственную Самость»³.

4. Тень, входящая в личностное бессознательное, неразрывно связана с коллективным бессознательным — самой глубинной системой психики личности. Эта система включает многочисленные архетипические образы, в том числе и такие, как *Анима* и *Анимус* (образы женщины и мужчины)⁴.

Выступая как архаичные формы психических феноменов, образы Анимы и Анимуса каждый раз воспроизводятся в индивидуальной структуре личности. Анима представляет собой автономный архетипический образ в мужской личности, воспроизводя в его психической структуре женское начало. Анимус — это первообраз мужчины в психике женской личности.

Распознать эти образы можно тогда, когда они спроецированы в каком-либо индивиде и помимо его воли выражаются в нем. Так, Анима, накопленная в бессознательном в мужской личности,

¹ Юнг К.Г. Проблемы души нашего времени: Пер с нем. — М.: Прогресс/Универс, 1994. - С. 125.

² Юнг К.Г. Аналитическая психология: Прошлое и настоящее. — М.: Мартис, 1995. - С. 163.

³ Там же. С. 106.

⁴ См.: Юнг К.Г. Проблемы души нашего времени: Пер. с нем. — М.: Прогресс/Универс, 1994. - С. 149.

прорывается наружу в виде *иррациональных чувств*: сентиментальности, необузданной эмоциональности. Тогда можно говорить о психическом синдроме «одержимости Анимой»¹.

Напротив, в женской личности, если прорывается наружу Анимус, это приводит к *иррациональным суждениям*, часто необдуманным и нелогичным, или к излишней сдержанности. В *деловом общении* Анима может проявиться в порыве излишней эмоциональности у партнера-мужчины или в жесткой аргументации и ригидности партнера-женщины.

Взаимосвязь всех четырех систем психики в модели психической структуры, обоснованной Юнгом, можно образно представить на схеме (рис. 5.2).

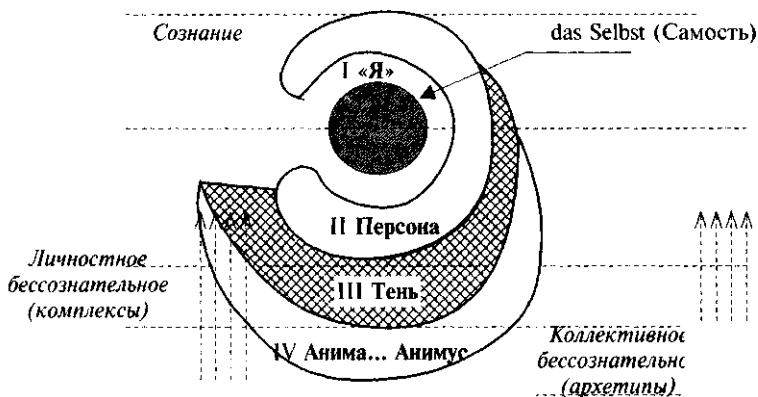


Рис. 5.2. Модель психической структуры личности в концепции К.Г. Юнга

Схема наглядно показывает, что, в отличие от Фрейда, Юнг выводит сознание из бессознательных психических процессов, которые и «придают определенную форму содержания психики»². Возможные конфликты, возникающие на стыке систем, приводят к дестабилизации Самости, она может проявиться в утрате Персоны, в «личностной инфляции» (при идентификации личности с коллективом или группой как субъектами деятельности), в недо-

¹ См.: Юнг К.Г. Проблемы души нашего времени: Пер. с нем. — М.: Прогресс/Универс, 1994. — С. 149.

² См.: Юнг К.Г. Аналитическая психология: Прошлое и настоящее.— М.: Мартис, 1995. — С. 72.

оценке своей Тени, в одержимости Анимой или Анимусом и других возможных потрясениях личности.

Возникающие в психической структуре комплексы Юнг связывает с определенной направленностью психики личности, ее доминирующими установками. В качестве таких установок он выделяет *интроверсию* и *экстраверсию*, которые «характеризуют предрасположенное реагирование психики индивида и тем самым определяют не только образ действия и вид субъективного опыта, но и характер бессознательной компенсации»¹.

У экстраверта психическая энергия почти вся направлена в сторону объекта, поэтому он больше ориентирован на то, что происходит вне его. Он не только легко вступает в общение, но и может соотносить свои личностные суждения с мнениями других.

Для интроверта характерно некоторое негативное отношение к объекту. Он больше ориентирован на свои собственные ощущения и оценку объекта, чем на сам объект как таковой. Психическая энергия интроверта направлена вовнутрь, она рефлексивна.

Практика делового общения

Экстраверт активен, деятелен, его волевой импульс направлен на делового партнера. Он даже склонен идти на риск, но зависимость от внешних условий, объективных факторов деловой ситуации всегда ограничивает его возможности.

Интроверт старается отгородиться от обилия информации, исходящей от партнера, и в своих решениях и поступках ориентируется на собственные установки.

У экстраверта ведущим является правое полушарие головного мозга, так как оно ориентировано на текущее время и пространство. У интроверта ведущим является левое полушарие, связанное с внешним миром более опосредованно².

Типология Юнга, включающая интровертированную и экстравертированную установки психики личности, была дополнена им введением дополнительных различий внутри этих типов четырех психических функций: *мышления, эмоций, ощущения, интуиции*.

¹ См.: Юнг К.Г. Проблемы души нашего времени: Пер. с нем. — М.: Прогресс/Универс, 1994. — С. 101-102.

² Подробнее см.: Филатова Е. Соционика для Вас. — Новосибирск: Сибирский хронограф, 1994. — С. 25-26.

³ См.: Юнг К. Г. Проблемы души нашего времени: Пер. с нем. — М.: Прогресс/Универс, 1994. — С. 103.

Соответственно в типологии личностей он выделил: *мыслительный, эмоциональный, осязающий и интуитивный* типы. Каждый из этих типов личностей ориентирован в своей деятельности на соответствующие психические функции.

Практика делового общения

Мыслительный тип личности более склонен анализировать информацию, требователен к своему партнеру, предпочитает скрывать свои эмоции и чувства.

Эмоциональный тип личности, напротив, способен воздействовать на партнера своими эмоциями и сам легко поддается такому воздействию. Он более склонен идти на компромиссы, но обидчив и может воспользоваться этим средством воздействия на партнера.

Осязающий тип быстро ориентируется в ситуации делового общения, уверен в себе, реалистичен и не склонен заключать такие соглашения, которые не обещают практических результатов.

Интуитивный тип долго размышляет при принятии решений, склонен к колебаниям, сомнениям, проявляет беспокойство о будущей реализации делового соглашения¹.

5.3. Гуманистический и когнитивный подходы к пониманию психики личности

Закон конгруэнтности К. Роджерса

Особое значение в деловом общении имеет *закон конгруэнтности*, наиболее обстоятельно разработанный в концепции американского психолога *Карла Роджерса* — одного из основателей гуманистической психологии. В отличие от Фрейда и Юнга Роджерс при рассмотрении психики личности опирается на принцип ее *самоактуализации*¹. Согласно этому принципу основной мотив поведения личности — стремление к самоактуализации. Она состоит в реализации личностью своих способностей с целью сохранить жизнь, сделать себя более сильной, а жизнь — более удовлетворяющей ее.



К. Роджерс

¹ Подробнее см.: *Крегер О., Тьюсон Дж. М.* Типы людей и бизнес: Пер. с англ. — М.: Персей, 1995.

² См.: *Роджерс К.Р.* Взгляд на психотерапию. Становление человека: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1994. - С. 401.

Самоактуализация происходит в борьбе и преодолении препятствий в личной и социальной жизни. Ей более свойственны открытость, опора на себя, а не инертность, не защитные психологические реакции.

Самоактуализация личности происходит и в межличностном общении, где процессы оценивания, понимания и сопереживания могут привести к более тесному психологическому взаимодействию. При этом общение является более согласованным тогда, когда у обоих партнеров наблюдается соответствие опыта, осознания и сообщения. *Конгруэнтность* и означает точное «соответствие опыта, осознания и сообщения»¹.

Практика делового общения

Чем больше партнер А воспринимает общение со стороны партнера В как соответствие опыта, осознания и сообщения, тем больше их последующее взаимодействие будет отвечать психологической согласованности и взаимной удовлетворенности. Так формулирует закон конгруэнтности К. Роджерс. При этом он отмечает, что игнорирование данного закона ведет к ухудшению психологической согласованности в действиях обоих партнеров.

Концепция психики личности Лж. Келли

Совершенно иной подход к пониманию психики личности, отличный от фрейдистского и гуманистического подходов, предложил американский психолог *Джордж Келли*, представитель когнитивного² направления в психологии. Это направление выявляет влияние рациональных и интеллектуальных процессов психики на поведение человека. Оно придает особое значение когнитивным процессам — мышлению, осознанию, воображению, понятиям, суждениям, интеллекту.



Дж. Келли

В предыдущей главе шла речь о том, что свою довольно оригинальную концепцию психики личности Джордж Келли назвал *теорией личностных конструкторов*. Она рассматривает человека как ученого-исследователя, который судит о своем окружении, о жиз-

¹ См.: Роджерс К. Р. Взгляд на психотерапию. Становление человека: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1994. — С. 407.

² Когнитивный (от лат. *cognitio* — познание) — познавательный.

Ш. Психология делового общения

ненных ситуациях с помощью определенных понятийных систем — моделей интерпретации действительности. Келли обозначил их как «личностные конструкты».

По своему содержанию *личный конструкт* — это, как пишет Дж. Келли, набор идей, понятий, суждений, которые использует человек, чтобы осознать, интерпретировать или предсказать свой опыт¹. Если конструкт помогает человеку прогнозировать жизненные ситуации, он сохранит его. Если же прогностическая эффективность конструкта мала, то он будет подвергнут пересмотру или вовсе отброшен.

У каждого человека складывается своя собственная уникальная система конструктов, и люди отличаются друг от друга этими системами.

Практика делового общения

Например, если деловые партнеры по-разному интерпретируют одно и то же событие, то это означает, что каждый из них воспринимает его с помощью своих личностных конструктов, необходимых ему для создания непротиворечивой картины мира. Чтобы понять партнера, надо *знать что-то о его личностных конструктах*. Осмысление психологических качеств личности каждым из партнеров происходит в терминах схожести и контраста («дружеский - враждебный», «умный - глупый», «мужской - женский», «хороший - плохой»).

Келли предполагал, что в основе формирования личностных конструктов лежит когнитивный процесс наблюдения сходства и различий. При этом в когнитивном акте необходимо присутствие трех элементов, два из которых должны быть схожи в пределах одного и того же контекста, а третий — отличаться от первых двух. (Например, партнеры Иванов и Петров — честны, а Сидоров — нет.) То есть все личностные конструкты *биполярны* и *дихотомичны*. Подобно магниту они имеют два противоположных полюса: полюс сходства (эмерджентный полюс) и полюс контраста (имплицитный полюс)².

Каждый конструкт имеет свой определенный диапазон применимости. Так, конструкты «хороший — плохой», «честный — нечестный» имеют широкий диапазон применимости в деловом общении, поскольку они предполагают множество деловых ситуаций, требующих личностных оценок.

¹ См.: Хьелл Л., Зиглер Д. Указ соч. С. 438.

² Там же. С. 439.

Келли предложил и свою типологию конструктов, среди которых важное значение для делового общения имеют упредительный (констелляторный) конструкты.

Упредительный конструкт стандартизирует (упреждает) элементы жизненного опыта по типу мышления ригидного (жесткого) человека. Примерами упредительных конструктов могут служить этические («упрямец», «лжец», «делец») или этнические («кавказец») ярлыки, которые присваиваются деловым партнерам.

Констелляторный конструкт ограничивает возможности для возникновения альтернативных мнений и суждений. Он подобен типу шаблонного, стереотипного мышления. К примеру: «Если деловой партнер — продавец автомобилей, то он скорее всего нечестен и склонен к махинациям».

Практика дедового общения

БОЛЬШОЙ интерес для делового общения имеет предложенная Келли *модель действий человека перед лицом новой или неопределенной ситуации*. Келли обозначил эту модель как *цикл О-В-И* (ориентировка - выбор - исполнение). Сущность его состоит в последовательном обдумывании нескольких возможных конструктов и выбора того из них, который окажется лучшим для интерпретации ситуации⁴. Деловой партнер, оказавшись в неопределенной ситуации, может пройти через ряд циклов О-В-И прежде, чем примет решение, какой именно конструкт использовать для ее интерпретации.

Важный аспект теории личностных конструктов Келли касается психологического взаимодействия партнеров, создания между ними эффективных межличностных отношений — отношений содружества. Достигнуть их можно тогда, когда один партнер психологически ставит себя на место другого, интерпретируя при этом какую-то часть его конструктивной системы. Это позволяет лучше понимать и прогнозировать настоящее и последующее поведение партнера.

Практика делового общения

Гармоничное психологическое взаимодействие партнеров более достижимо при *совпадении* их когнитивной ориентации, когда переживаемая деловая ситуация имеет для них приблизительно одинаковое психологическое значение. Важно при этом, чтобы партнеры были представителями одной культуры. Если же в деловой ситуации взаимодействуют представители разных культур, то возможно психологическое переживание «культурного шока», возникающего из-за резкого различия конструктов партнеров.

Хелл Л., Зиглер Л. Указ. соч. С. 448.

⁴ Психология и этика делового общения

Итак, в отличие от Фрейда и Юнга, которые в трактовке психической структуры опираются преимущественно на прошлый опыт личности, Келли придает большее значение тому, как люди осознают и интерпретируют свой настоящий опыт. Отсюда следует и его вывод об общности психических процессов. Если человек интерпретирует свой опыт подобно тому, как это делает другой человек, то «его психические процессы подобны психическим процессам другого человека»¹.

Рассматривая жизнь человека, как его деятельность и постоянное осмысление реального мира, Келли подчеркивает активность психики человека, ее способность предвидеть и контролировать жизненные ситуации в зависимости от поставленных вопросов и найденных ответов.

Вопросы для повторения

1. Каковы особенности психической структуры личности в психоанализе Фрейда?
2. Какие системы психической структуры выделяет Фрейд в своей модели личности?
3. В чем состоит отличие «сознательного» от «психического»?
4. Какое значение имеет бессознательное для практики делового общения?
5. Как действуют обоснованные Фрейдом механизмы психологической защиты в деловом общении?
6. Что такое «коллективное бессознательное» и какова его роль в аналитической психологии К.Г. Юнга?
7. Объясните взаимосвязь систем психики в концепции психической структуры К.Г. Юнга.
8. Как трактует Юнг проявление совести в деловом общении?
9. Что такое синхроничность, как она проявляется в партнерских отношениях?
10. Выделите основные отличия партнеров с экстравертированной и интровертированной установками.
11. Как проявляют себя в деловом общении мыслительный, ощущающий, эмоциональный и интуитивный типы партнеров?
12. Каково содержание закона конгруэнтности и какова его роль в деловом общении?
13. Что имеет в виду Дж. Келли, когда утверждает, что все люди — исследователи?
14. Что означает понятие «личностный конструкт» в теории Келли?

Глава 6

Детерминация повеления личности в деловом общении

Овладение приемами и навыками делового общения предполагает знакомство с некоторыми сугубо теоретическими положениями, без знания которых трудно рассчитывать на собственную поведенческую реакцию, адекватную конкретной ситуации. К их числу относится ряд категорий общей и социальной психологии, имеющих прямое отношение к объяснению человеческих поступков, их движущих сил и внутренних механизмов.

Вопросы, на которые лает ответы эта глава:

1. В чем суть факторов детерминации личности?
2. Какова роль макро- и микросреды личности в детерминации человеческого поведения?
3. В чем заключается суть социальных стереотипов и какие существуют их классификации?
4. Что представляет собой ролевое поведение в деловом общении?

6.1. Факторы детерминации поведения личности

Отвлекаясь от содержания тех или иных поведенческих актов, лежащих в их основе ценностей и мотивов, можно попытаться выделить наиболее важные факторы, детерминирующие *ролевое поведение в деловом общении*. Познавательная ценность данного подхода объясняется тем, что поведение любого индивида определяется не только набором личностных качеств и особенностями конкретной ситуации, но и не всегда учитываемой спецификой той социальной среды, в рамках которой реализуется его деловая активность. Представленная ниже схема позволяет выявить динамику процесса *детерминации поведения личности* (рис. 6.1).

Смысл предлагаемой схемы: отразить обстоятельство, что вполне или отчасти осознанные намерения конкретного индивида преломляются через призму присущих ему социальных стереотипов, формирующихся под воздействием макро- и микросреды, и реализуются в *ролевом поведении*. Рассмотрим ключевые понятия данной схемы: «Я», «социальные стереотипы», «макро- и микросреда личности», «ролевое поведение» и т.д.

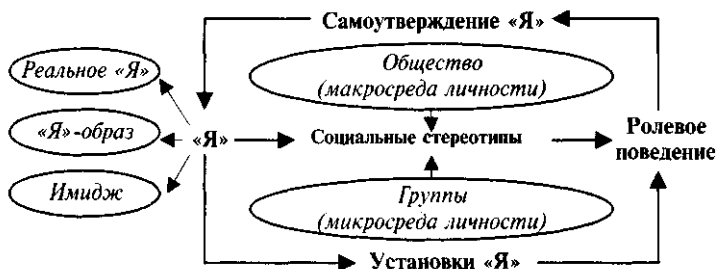


Рис. 6. 1. Динамика процесса детерминации повеления личности

«Я» и его роль
в деловом
общении

«Я» — это самосознание личности, формирующееся в процессе общения на основе языка и мышления. Человеческое «Я» можно представить как результат выделения индивидом самого себя из окружающей среды, причем в качестве таковой понимается не природа, а сообщество других людей, поскольку вне общения как предпосылки формирования сознания у отдельного индивида, подобное выделение в принципе невозможно. Красивая сказка о Маугли с научной точки зрения не выдерживает никакой критики. Известен случай, когда некий не в меру любознательный восточный деспот пожелал узнать, какой язык «от аллаха»: маленького ребенка кормили, ухаживали за ним, но под страхом смерти с ним не разрешалось разговаривать. Ждали долго, но напрасно: ребенок вырос, но так и не заговорил на человеческом языке, по сути дела, так и остался животным.

Становление индивидуального «Я», осознание себя личностью, субъектом, противопоставляющим себя другим членам племени, — длительный исторический процесс. Исследования первобытных народов дают основания полагать, что первоначально господствовало коллективное, родовое сознание. Индивид не отделял себя от системы ценностей своей этнической группы и только со временем деление на «Мы» и «Они» сменилось на «Я» и «Они». Так, например, в ходе расследования обстоятельств гибели в 1779 г. адмирала британского королевского флота Джеймса Кука миссионеры буквально замучили туземцев проповедями о греховности людоедства. Каннибалы отвечали им без намека на угрызания совести, просто, но искренне: «Мы людей не едим. Они — не люди». Смысл сказанного вполне очевиден: людьми счита-

лись только члены своего племени, а все остальные — потенциальной добычей, охраняемой, правда, обычаем кровной мести со стороны членов своего племени. Точно так же на языке ряда народов Крайнего Севера слово, обозначающее название народа, переводится как «люди».

Следовательно, отделение «Я» от этнического, родоплеменного самосознания происходит довольно поздно, с переходом от матриархата к патриархату, от собирательства и охоты — к земледелию, с появлением частной собственности. Вместе с тем существование в человеческом самосознании наряду с индивидуальным «Я» чувства принадлежности к определенной этнической группе во многом определяет живучесть национализма.

Формирование и функционирование человеческого «Я» напрямую связаны с периодизацией истории цивилизации и на каждом из ее этапов имеет свои особенности. Так, например, в античную эпоху на первом месте было гармоничное развитие личности, символом эпохи был атлет. В Средние века картина радикально изменилась — плоти противостоял дух как путь к жизни вечной, страдание, как считалось, не унижает, но возвышает, новым символом стало распятие. Плоть считалась главным источником порока, ее активно усмиряли постом и молитвою.

В эпоху Возрождения и раннего капитализма антропоцентрическое, гуманистическое мировоззрение замещает теоцентрическое, происходит настоящий взрыв индивидуализма в форме стремления к безграничному личному самоутверждению и обогащению. Подобное положение вызвало ответную реакцию в форме протестантской этики. У *Мартина Лютера* личная вера, скромность и добросовестный труд противопоставляются внешнему, обрядовому, церковному авторитету. Стремление к богатству и прибыли объявляется нравственной ценностью и рассматривается как награда Господа за благочестие, добросовестный труд и заботу о ближних. При этом не надо забывать, что «ближними», т.е. богоизбранными, протестанты считали только единоверцев, а с остальными, например североамериканскими индейцами и африканскими рабами, можно было особо не церемониться.

Вопрос о становлении индивидуального «Я» каждого конкретного индивида не менее интересен. На первый взгляд ничего особенно сложного здесь нет: достаточно индивиду противопоставить себя группе — вот и появилось самосознание. На самом деле все гораздо сложнее. Отделить-то он себя отделил, но источником

формирования нашего «Я», или, как говорят философы, рефлексии, были и остаются окружающие нас люди. Это подметил еще *Карл Маркс*, а позднее оформил в качестве научной теории американский исследователь *Чарльз Кули*. Как писал Маркс, «человек сначала смотрит как в зеркало в другого человека. Лишь отнесясь к человеку Павлу как к себе подобному, человек Петр начинает относиться к самому себе как к человеку»¹.

Проще говоря, содержание нашего «Я» во многом определяется теми *социальными отношениями*, в которые мы включены, и, следовательно, любой человек постоянно нуждается в положительных, с точки зрения его самооценки, импульсах извне и неосознанно стремится подобрать себе адекватное окружение. Иными словами, мы общаемся не только с теми, с кем вынуждены общаться в силу объективных причин, но в первую очередь с теми, кто способствует процессу нашего *самоутверждения*, обеспечивает нам высокую самооценку. А последняя практически не насыщаема: красивая девушка постоянно нуждается в знаках внимания со стороны поклонников, артист — в рукоплесканиях публики, ребенок — в похвале со стороны взрослых, взрослый — в уважении в семье и со стороны коллег и т.д. Интересно отметить, что люди, богато одаренные природой, зачастую не прилагают особых усилий для самоутверждения: в школе, например, прослеживается обратная связь между природными способностями (или внешними данными) и прилежанием учащихся.

Источники формирования положительной самооценки конкретного индивида поддаются классификации. Для одних наиболее успешной сферой самореализации «Я» выступает работа, профессиональная деятельность. Бывает так, что работа заменяет, как бы компенсирует трудоволику отсутствие семьи, служит для него единственным и самым важным источником положительных импульсов. Женщины, как правило, живут семьей и для семьи, работа для них — источник дополнительного заработка, приятный круг общения, место разговоров о мужьях, покупках, домашнем хозяйстве и т.д. Для кого-то источником самоутверждения может выступать любимое внепрофессиональное занятие, или хобби, например, коллекционирование различного рода предметов, огородничество, рыбалка, разведение всевозможных жи-

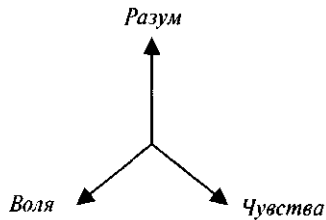
вых существ и т.д. Частным случаем хобби можно считать общественную деятельность, когда человек посвящает свое свободное время социально-значимой деятельности, мотивируемой нравственно-религиозным или политическим идеалом. Далее, возможны случаи, когда индивид, не добившись успеха в вышеперечисленных формах деятельности, пытается решить проблему самоутверждения не вполне естественным образом: он как бы строит свою, искусственную среду обитания, исключаящую его зависимость от импульсов извне. Поведение такого рода характерно для наркоманов и алкоголиков. Вместе с тем «снятие» проблемы, иллюзия самодостаточности личности на уровне субъективного восприятия может быть достигнута не только путем употребления наркосодержащих препаратов, но и в случае регулярного выполнения целого комплекса специальных физических упражнений. В частности, йога и у-шу не дают оснований сомневаться в том, что соматическое состояние не только детерминирует сознание индивида, но и активно участвует в формировании его самооценки.

А теперь представим себе ситуацию, в которой ни один из вышеперечисленных факторов «не сработал». Как, откуда и каким путем личность может получить жизненно необходимые для самоутверждения своего «Я» положительные импульсы? Ответ на поставленный вопрос дает открытый З. Фрейдом бессознательный защитный психологический механизм, получивший название *инфантилизма* (от лат. *infans* — ребенок). Суть инфантилизма заключается в том, что человек как бы снимает с себя ответственность за свою судьбу и передает свои права реальному или вымышленному лицу. Аналогия с ребенком здесь вполне уместна, так как любой малыш психологически чувствует себя более комфортно, чем взрослый. Он более стрессоустойчив, поскольку неосознанно перекладывает на взрослого принятие жизненно важных для него решений.

**Формы
проявления
«Я»**

Наряду с вопросом об источниках формирования индивидуального самосознания предстоит выяснить, в каких формах наше «Я» проявляет себя в повседневной действительности. Здесь можно выявить, по крайней мере, два аспекта проблемы.

1. Каждый акт нашего самосознания, любое состояние нашего «Я» предполагает наличие трех компонентов:



Разум позволяет дать описание ситуации, *чувства* — ее эмоциональную оценку; *воля* выступает источником предписания. Нетрудно догадаться, что в зависимости от конкретных жизненных обстоятельств на первый план выходит тот или иной фактор, и тогда мы говорим, что человек размышляет, взволнован или усилением воли заставляет себя или других делать то, что делать-то, в общем, совсем не хочется.

2. Не следует забывать, что эти три компонента проецируемы, соотносимы не только с внешним миром, но и самим «Я» как таковым. В этом случае можно говорить о том, что у каждого психически нормального индивида существует не одно, а целых три «Я»: «Я»-образ, реальное «Я» и имидж. (У некоторых, конечно, бывает и больше, но это уже интересно не психологу, а психиатру.)

**«Я»-образ
и реальное
«Я»**

«Я»-образ — это то, что мы о себе думаем, наше знание о самом себе. У нормального человека это знание обязательно является положительным, при этом нередко мы думаем о себе лучше, чем мы есть на самом деле. Самооценка здесь носит осознанный характер и выступает в форме самоуважения.

Реальное «Я» — это то, что мы есть на самом деле. Здесь на первом плане уже не знание, а оценка, причем, как правило, не осознаваемая и не всегда положительная, часто формирующаяся в раннем детстве. В последнем случае мы имеем дело с *комплексом неполноценности* (идея немецкого психолога А. Адлера) как следствием неполной семьи, маленького роста, физических недостатков и т.д. Это неосознанное чувство движет человеком сильнее, чем осознанная оценка («Я»-образ), и приводит, если можно так выразиться, к сверхнормальному стремлению к самоутверждению либо в форме неограниченной личной власти (Наполеон, Гитлер), либо в форме жертвенного служения человечеству (М. Ганди, Л. Толстой). Вся энергия у этих людей уходила на достижение великой цели, во имя, как они считали, великой идеи, а потому никто из них не был счастлив в личной жизни.

ЕСЛИ В реальном «Я» волевой компонент выступает неосознаваемой причиной жизненных устремлений, то в рамках «Я»-образа он чаще похож на конкретные действия по реальному самоутверждению и самосовершенствованию, на идеализированные размышления о том, кем я могу стать, если когда-нибудь этого захочу (в упрощенном варианте — если буду ежедневно делать зарядку, брошу курить и т.д.).

Проблема соотношения этих двух составляющих «Я» традиционно интересовала психологов. Этому посвящен следующий *тест*¹.

Оценка соответствия «Я»-образа реальному «Я»

Ответьте «да», «нет» или «не знаю» на предлагаемые ниже утверждения.

1. Я вполне доволен (довольна) собой.
2. Иногда меня беспокоят или нервируют противоречивые мысли и чувства, касающиеся людей или событий.
3. Я могу точно определить в своей жизни период, когда я стала человеком самостоятельным и независимым.
4. Я люблю представлять себе различные ситуации, в которых я веду себя совершенно иначе, чем в жизни.
5. Кроме мелких промахов, мне нечего оставить себе в вину.
6. У меня часто возникает такое чувство, что я сам(а) не знаю, чего я хочу.
7. Я столь хорошо знаю свое тело (организм), что понимаю, когда мелкие недомогания вызваны моими внутренними конфликтами или душевным разладом.
8. Меня очень огорчает то, что я никогда не достигну идеального состояния собственной личности.
9. Вместо того, чтобы взрываться и злиться, я умею вести мысленный (внутренний) диалог и разговаривать с собою даже тогда, когда проблема вызывает противоречивые мнения или чувства.
10. Иногда я реагирую на определенные (некоторые) ситуации иначе, чем хотел(а) бы.
11. Есть вещи, в которые я глубоко верю, и такие ценности, во имя которых я сделал(а) бы больше, чем могу сейчас предположить.
12. Я всегда спешу, мне не хватает времени, или я берусь за выполнение заданий, превышающих возможности одного человека.
13. Я умею сам(а) поддерживать себя в трудных ситуациях, а когда у меня есть возможность (время, место и т.д.), то я позволяю себе «переболеть».
14. Я считаю, что сегодня мир так сильно изменился, что добро и зло стали чем-то относительным.
15. Часто, слыша критические оценки других людей в отношении себя, вслух я соглашаюсь с ними, хотя, по правде, я так не думаю.

Ключ к тесту

Каждый ответ «да» на вопросы **1, 3, 5, 7, 9, 11, 13**, а также каждый ответ «нет» на вопросы **2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15** - 10 очков; каждый ответ «не знаю» - 5 очков. Подсчитайте свои очки. Результат 100-150 очков. Вы живете в согласии с собой, знаете себя и можете себе доверять. Есть основания полагать, что между двумя составляющими вашего «Я» («Я»-образ и реальное «Я») нет принципиальных расхождений. Кажется, вы обладаете ценным умением находить выход из трудных ситуаций как личного характера, так и касающихся взаимоотношений между людьми. Вы умеете быть для себя источником силы и поддержки даже тогда, когда другие люди вашу силу называют слабостью.

Результат 50 - 95 очков. Очевидно, вы не живете в полном согласии с самим(ой) собой. В вас есть много сомнений и недовольства собой. Ваши ответы указывают на существование каких-то преград для полного принятия своей личности. Если бы вы попробовали точнее определить свои возможности и одновременно проявить больше терпимости по отношению к себе (вы - человек мыслящий, но и ошибающийся), то тогда, может быть, жизнь приносила бы вам больше удовлетворения.

Результат 0 - 45 очков. Знаете ли вы причину, по которой так сильно себя не любите? Ваши ответы говорят о почти полном отсутствии принятия себя и согласия с собой. Но, несмотря ни на что, будьте другом самому себе. Для этого изучите, как много предрассудков и стереотипов вы уже имеете, думая о себе. И, кроме того, не мучайте себя упражнениями воображения. Начните делать то, что желаете больше всего.

Оценка соответствия «Я»-образа реальному «Я» имеет ярко выраженный прикладной аспект, существенно значимый с точки зрения повседневного делового общения. Иными словами, поскольку они не совпадают, то как измерить реальное «Я», т.е. действительное, а не воображаемое отношение человека к нам или интересующей его проблеме?

Измерение *установок*, т.е. реального, но не осознаваемого отношения человека к какой-либо конкретной жизненной проблеме, осуществляется при помощи косвенных и проективных вопросов. Последовательный перечень подобных вопросов с разной степенью интенсивности установки именуется *шкалой*. Так, например, если ученого интересует реальное, а не воображаемое отношение индивида к неграм, он не будет спрашивать «в лоб»: «Как вы относитесь к неграм?» — а попросит ответить на нижеследующий перечень вопросов: «Хотели бы вы жить с нефами в одном городе? Хотели бы вы жить с нефами на одной улице? Хотели бы вы жить с неграми в одном доме?» и т.д.

Имидж

Термин «имидж» придумали политики, понимая под этим умение управлять теми впечатлениями, которые возникают по нашему поводу у других людей. Есть даже специальная профессия «имиджмейкер» — создатель имиджа. Услугами имиджмейкеров, наряду с политиками, широко пользуются артисты. В отличие от других сторон нашего «Я» это как бы «Я»-внешнее: как человек себя подает, какое впечатление он производит на окружающих. Умение произвести необходимое впечатление особенно значимо при кратковременных контактах. Актерство и дипломатия в данном случае необходимы, но их недостаточно, поскольку имидж «считывается» буквально в течение секунд, и происходит это бессознательно, прежде всего по внешнему облику другого человека. Женщины лучше мужчин управляют своим имиджем, поскольку, как правило, привыкли следить за своей внешностью.

Итак, каждый человек как бы формирует свой внешний образ, он «считывается» другими людьми и на этой основе формируется определенное отношение. Можно выделить следующие составляющие имиджа, складывающегося при первом знакомстве:

- *одежда и обувь*, а также *прическа*. Они первыми «сигнализируют» о социальной принадлежности индивида и, следовательно, о том, представляет ли он интерес или, скажем, потенциальную угрозу для окружающих. Интересно отметить, что в вагоне электрички при наличии свободных мест пассажиры обычно очень разборчивы в выборе попутчиков с точки зрения их внешнего вида;

- *манера держаться*. Сюда можно отнести осанку, позу, доброжелательное выражение лица, взгляд и т.д. Особенно важное значение имеет походка. Ученые проделали эксперимент: засняли на видеокамеру прохожих на улице, а затем попросили уголовников-рецидивистов выбрать среди них тех, на кого бы они напали. Большинство опрошенных единодушно указали на одних и тех же лиц. Решающую роль здесь сыграла походка. В список предполагаемых жертв не попали те, у кого чувствуется внутренний стержень, тело не вихляет, походка стремительная и энергичная;

- *запах*. Его роль в создании настроения настолько велика, что на Западе существуют специальные маркетинговые фирмы, подбирающие соответствующие запахи, например, для банков и супермаркетов.

Учет перечисленных выше внешних индикаторов позволяет выглядеть сильным и привлекательным, сформировать положи-

тельный имидж при первом знакомстве, заложить основу для успешного делового общения. Важно помнить, что для менеджера очень важно не только *быть*, но и *казаться* сильным, добрым, выдержанным, уверенным в себе человеком.

6.2. Макро- и микросреда личности

Макросреда личности Изучение особенностей группового и индивидуального поведения не может быть успешным без учета общего культурно-исторического фона, именуемого *макросредой личности*.

Изучение макросреды личности предполагает выявление и анализ объективных факторов, в той или иной мере обуславливающих поведение индивида. Важно отметить, что детерминация может носить как непосредственный характер (например, в случае с политической рекламой), так и опосредованный. Вместе с тем действие тех или иных факторов неоднозначно и зависит как от особенностей рассматриваемого исторического этапа, так и от степени вовлеченности отдельных индивидов в те или иные виды социальной деятельности.

Один из возможных подходов к проблеме культурно-исторического фона человеческого поведения предполагает его изучение на двух уровнях: глобальном и региональном.

Переход мирового сообщества на постиндустриальную стадию качественно изменил состояние макросреды личности. В частности, вместо традиционной конфронтации между Востоком и Западом все чаще говорят о противостоянии между богатым Севером и бедным Югом. Научно-техническая революция набирает силу сразу в ряде макрорегионов планеты. Существенные изменения наблюдаются в политической сфере: если раньше экономическое господство в мире находилось в прямой зависимости от накопленного страной капитала, материальных богатств, то в наши дни символом власти является контроль над энергоносителями и мировыми информационными сетями.

Все отчетливее просматриваются две противоположные тенденции. С одной стороны, развитие надгосударственных связей в мировой экономике приводит к усилению господства транснациональных корпораций, надгосударственных макрорегиональных экономических объединений типа ЕС, АТЭС и др. С другой стороны, как

бы в противовес данной тенденции, возникает национализм и сепаратизм в отдельных регионах, повышается роль насилия.

Внутри самих развитых стран наблюдается частичный отказ от буржуазно-либеральных ценностей, концепции всеобщего благоденствия, идет процесс сокращения среднего класса.

Важной особенностью развития современной макросреды следует считать переход средств массовых коммуникаций на принципиально новый уровень манипулирования сознанием масс. Благодаря телесериалам, рекламным роликам, развлекательным программам, компьютерным играм и т.д. современный обыватель одновременно живет как бы в двух мирах — реальном и вымышленном, виртуальном.

Массированный поток специально отобранной информации, в первую очередь политической и торговой рекламы, приводит к утрате индивидуальности отдельной личностью, ее одномерности, стандартизации материальных и духовных потребностей. Современный маркетинг не ограничивается изучением спроса, но активно формирует его в интересах производителя, субъектов власти.

На региональном уровне на человеческое поведение также наиболее активно влияют следующие факторы макросреды:

1) демографический фактор, под которым понимается плотность населения, динамика рождаемости и смертности, продолжительность жизни, миграционные процессы и т.д.;

2) природно-экологический фактор — в том числе размеры территории, климат, запасы полезных ископаемых, особенности экологической обстановки и т.д.;

3) научно-технический фактор, подразумевающий состояние научно-технического прогресса, используемые технологии, уровень компьютеризации и т.д.;

4) экономический фактор, включающий уровень и структуру доходов, темпы инфляции, безработицу и т.д.;

5) политико-правовой фактор, предполагающий рассмотрение господствующего политического режима, официальной идеологии, принятой системы законов и степени их соблюдения, положения в области защиты прав человека и т.д.;

6) социокультурный фактор, содержание которого составляют обычаи, традиции, господствующая форма религии, национальная психология.

7) геополитический фактор как своего рода равнодействующая всех остальных. Его влияние резко усилилось после оконча-

ния «холодной войны» и появления тенденций перехода от двухполярного мира к однополярному.

Учет особенностей русского национального характера является неременным условием эффективности делового общения в России, а потому данная проблема заслуживает особого внимания.

Русский национальный характер, понимаемый как устойчивая совокупность психических черт, проявляющихся в поведении представителей данного этноса, формировался на протяжении столетий, достаточно устойчив и потому мало подвержен влиянию радикальных изменений в политической жизни общества. Наиболее существенную роль в его становлении сыграли особенности хозяйственной деятельности наших предков, исторически сложившиеся отношения между народом и властью и, наконец, православие.

Ограниченные размеры территории, скудность природных богатств и мягкий климат способствовали формированию у западноевропейского крестьянина привычки к упорному и равномерному труду. Живший же в условиях сурового климата и вытесненный под давлением кочевников в лесные регионы, мало приспособленные для сельского хозяйства, «великоросс приучался к чрезмерному кратковременному напряжению своих сил, привыкал работать скоро, лихорадочно и споро, а потом отдыхать в продолжение вынужденного осеннего и зимнего безделья»¹.

Другой предпосылкой формирования русского национального характера следует считать особую роль государства в российской истории: авторитарный характер власти был необходимым условием сохранения целостности многонационального государства, не имеющего хорошо защищенных естественных границ. О последствиях нетрудно догадаться, поскольку общеизвестно, что чем сильнее государство, тем слабее народ, его способность к самоорганизации, готовность к защите своих прав от произвола властей.

Рассматриваемые ниже черты национального характера во многом обусловлены именно этими факторами. Воздействие коммунистической идеологии на психический склад россиян не следует переоценивать, поскольку сам факт прихода к власти большевиков и стабильности советской власти отчасти объясняется совпадением предложенной мотивации и провозглашенных нравственных ценностей с уже сложившимся русским национальным характером.

Так, например, Ф.М. Достоевский, Н.А. Бердяев и Г.П. Федотов справедливо выделяли *противоречивость*, «двухполюсность» в качестве существенной, определяющей характеристики русского национального характера. Это, прежде всего, противоречие между не свойственной западноевропейцу способностью к сверхусилиям, трудовому героизму и отсутствием склонности к размеренному труду. Постоянная внутренняя готовность к трудовому и ратному подвигу, умело поддерживаемая властями, снижала меру ответственности руководителей всех уровней, позволяла чиновникам работать спустя рукава, ибо, как метко заметил Бисмарк, за каждым геройским поступком скрывается чья-то халатность.

Можно говорить о небывалой любви к свободе, «воле», теоретически оформленной в виде анархизма, и вместе с тем — рабском терпении, покорности и сервилизме как черте характера. Крайней формой проявления данного противоречия в практике делового общения выступает то, что Н.Г. Чернышевский достаточно точно назвал «батыевщиной»: хамство и высокомерие по отношению к подчиненным, сопровождающееся холуйством и лакейством в отношениях с начальством.

Нельзя не сказать об определенном противостоянии претензий на духовное превосходство («Москва — третий Рим», «Запад богаче, но мы — духовнее!» и т.д.) и неумения порою защитить свое национальное достоинство, отсутствии преемственности и нигилизме по отношению к национальным интересам и традициям, родной культуре, самой идее российской государственности.

Бросается в глаза противоречие между коллективизмом, готовностью к самопожертвованию ради общего дела и элементарным неуважением к памяти павших и правам живых на достойное существование, а то и на саму жизнь.

К названным чертам русского национального характера можно добавить противостояние между добротой, талантливостью, скромностью и доверчивостью, легковерием и мечтательностью, неумением отстаивать свои права, склонностью к утопии, вере в светлое будущее, в хорошего царя и в то же время — способностью к самоорганизации, формированию горизонтальных связей между отдельными индивидами и группами.

Микросреда личности

Не менее существенную роль в детерминации человеческого поведения в деловом общении играет *микросреда личности* — это та часть социальной среды, с которой непосредственно взаимодействует лич-

III. Психология делового общения

ность в процессе социальной деятельности. Здесь важно выделить два момента:

1) личность испытывает воздействие (в непосредственной или опосредованной форме) всех без исключения элементов социальной среды, но главным образом взаимодействует именно с микросредой;

2) существенным отличием микросреды является наличие не только прямых, но и обратных связей между личностью и окружением.

Иными словами,

микросреда — это прежде всего поле активной социальной деятельности личности, объективная совокупность материальных и идеологических факторов, с которыми личность непосредственно взаимодействует в процессе общения с другими людьми.

Социальные по своей природе отношения в условиях микросреды выступают в форме межличностного взаимодействия, строящегося на основе либо кооперации, сотрудничества, либо соревнования и конфронтации. «Неформальные», межличностные отношения не следует рассматривать как самостоятельный вид отношений, поскольку они представляют собой своеобразную психологическую форму проявления реально существующих экономических, политических, правовых и иных отношений между людьми. Безусловно, половозрастные, индивидуально-психологические особенности, неповторимый социальный опыт конкретного индивида накладывают определенный отпечаток на предпочитаемую модель общения, но в любом случае эти отношения остаются по своей природе социальными, так как обусловлены вполне конкретными условиями личностного бытия, происходят в рамках определенных социальных групп.

Социальная группа — важный элемент микросреды, опосредующий детерминирующее воздействие общества на личность. Следовательно, макросреда воздействует на личность как непосредственно, так и в опосредованной форме, через ее влияние на те социальные группы, в которых личность непосредственно участвует. Взаимодействие между личностью и обществом в рамках микросреды выступает в качестве взаимодействия индивида и социальной группы.

Социальная группа — это более или менее устойчивая конкретно-историческая общность людей, в которой личность реализует свою предметно-деятельностную сущность.

Участие личности во многих видах социальной деятельности обуславливает ее принадлежность к самым различным социальным группам. Ее ближайшее социальное окружение составляет семья, учебная группа, трудовой коллектив, соседи, группы по интересам и т.д.

Общим для всех этих групп является совместная деятельность людей, направленная на достижение общих целей, предполагающая определенную согласованность действий на основе обмена информацией и существования специальных средств контроля за выполнением отдельных функций. Отличительные черты социальной группы — обусловленность объективно существующей структуры общественных отношений и относительная самостоятельность.

С одной стороны, внутренняя структура социальной группы является отражением общих условий социальной среды. Любая социальная группа прямо или косвенно связана с воспроизводством тех или иных элементов материальной и духовной культуры общества, зависит от его социально-классовой и этнической структуры, господствующих политических идеалов и нравственных ценностей.

С другой стороны, ей свойственна автономность, поскольку общие социальные условия существуют здесь в форме особенных условий личностного бытия, преломляются в конкретной идейной и нравственной атмосфере группы.

Решающая роль в детерминации человеческого поведения в рамках микросреды принадлежит *рабочей группе* (трудовому коллективу, трудовому объединению). Именно здесь и происходит разрешение противоречия между индивидуальными и общественными интересами, устанавливаются реальные границы и условия социальной деятельности, формируется вполне определенный тип личности. Означает ли это, что микросреде принадлежит решающая роль в детерминации человеческого поведения? Подобный подход к проблеме нельзя признать достаточно обоснованным, и прежде всего потому, что само различие между макро- и микросредой личности является в определенной степени относительным. Высокая социальная мобильность, широкие возможности в обогащении социального опыта — существенная особенность самореализации личности в рамках современного общества, которой не следует пренебрегать. Справедливо заметил известный специалист в области социальной психологии Б.Д. Парыгин:

То, что сегодня для того или иного индивида является макросредой, то есть средой, выходящей за рамки повседневного существования и общения, завтра может превратиться в важнейший фактор его жизненной эволюции¹.

Не менее устойчивая тенденция современного, исключительно динамичного общества — неуклонный рост непосредственных контактов между личностью и макросредой. На фоне заметного снижения общеобразовательного и культурного уровня большей части населения стремительно возрастает роль электронных средств распространения информации. Российские пресса, радио и телевидение — эффективное орудие распространения массовой, потребительской культуры, популяризации наиболее современных методов личного обогащения и проявления частной инициативы. Воспринимаемая информация существенно дополняет сведения, получаемые в процессе делового общения с окружающими людьми. В ряде случаев подобное «замещение» приводит к тому, что некоторые социальные группы, например семья, утрачивают информативные функции в отношении своих членов. Подобная тенденция приводит к нивелировке личности, постепенному вытеснению «местных», т.е. профессиональных и групповых, черт из социально-типических характеристик личности. По мере внедрения рыночных отношений микросреда личности все чаще становится причиной уже не социальных, а индивидуальных различий, обуславливает скорее форму проявления социально-типического, а не его содержание.

6.3. Динамика человеческого поведения

Изучение проблемы детерминации человеческого поведения в деловом общении предполагает не только описание основополагающих факторов, но и анализ причинно-следственных связей, выявление социально-психологических механизмов, лежащих в основе взаимодействия между нашим «Я» и социальной средой личности. Иными словами, предстоит выяснить, *как, каким образом мы воспринимаем окружающий мир*, что происходит на этапе между формированием образа конкретной деловой ситуации и последующим ролевым поведением.

Процесс отражения конкретных социальных явлений связан с формированием в сознании индивида субъективных, чувственных

¹ Парыгин Б.Д. Основы социально-психологической теории. — М.: Мысль, 1971. — С. 198.

образов объективной реальности. Казалось бы, здесь все достаточно просто: вижу объект *A* — формируется образ *a*; вижу объект *B* — формируется образ *b* и т.д. В действительности же процесс отражения социальных объектов происходит несколько иначе. Поскольку в повседневном общении личность постоянно сталкивается с повторяющимися ситуациями, совокупностями взаимосвязанных социальных явлений, достаточно нам увидеть объект *A*, как в сознании автоматически выстраивается вся цепочка образов *a—b—c—...* Так, например, близкого нам человека мы узнаем на большом расстоянии только по одному признаку — его походке.

Наиболее существенные с точки зрения ориентации в реальных жизненных ситуациях целостные образы социальных явлений именуется *знаковыми системами*, или *значениями*. Усвоенные индивидом значения играют роль эталонов, регуляторов поведения. Частным видом значений являются *социальные стереотипы*.

Социальные стереотипы

Это матрицы, образцы восприятия и поведения для наиболее часто повторяющихся ситуаций¹. Социальные стереотипы поддаются классификации. Можно выделить этнические и религиозные, профессиональные, идеологические, возрастные и иные стереотипы.

Основной набор поведенческих стереотипов формируется в процессе социализации личности под воздействием макро- и микросреды, коллективного и индивидуального опыта, обычаев и традиций. Причем решающая роль здесь принадлежит внешним источникам социального знания, а не познавательной активности нашего «Я».

Социальные стереотипы играют огромную роль в повседневном общении благодаря целому ряду своих особенностей.

1. Они как бы предопределяют восприятие конкретной жизненной ситуации, поскольку мы постигаем окружающую нас социальную действительность не напрямую, а опосредованно, через призму сложившихся в нашем сознании или усвоенных извне социальных стереотипов.

Показательным в этом отношении является эксперимент, проведенный известным психологом *А.А. Бодалевым*. В ходе эксперимента группе взрослых испытуемых были показаны несколько фотографий. Участники эксперимента, видевшие каждую фотографию в течение пяти секунд, должны были воссоздать образ человека, которого они только что видели. Говорилось, например: «Сейчас вы увидите портрет преступника» или «... портрет героя» и т.д. Под влия-

¹ «Стереотип» в переводе с греческого означает «твердый отпечаток» и впервые был использован американским ученым У. Липманом.

нием предложенной установки оказались 35,3%, не испытали его заметного влияния — 54%, активно сопротивлялись предлагаемому стереотипу — 10,7% испытуемых.

Вот какие портретные характеристики были даны одному и тому же молодому человеку, изображенному на фотографии:

- «Этот зверюга понять что-то хочет. Умно смотрит и без отрыва. Стандартный бандитский подбородок, мешки под глазами, фигура массивная, стареющая, брошена вперед». (Установка на стереотип «преступник».)

- «Молодой человек лет 25—30. Лицо волевое, мужественное, с правильными чертами. Взгляд очень выразительный. Волосы всклокочены, небрит; ворот рубашки расстегнут. Видимо, это герой какой-то схватки, хотя у него и не военная форма — одет в клетчатую рубашку». (Установка — «герой».)¹

Полярность суждений об одном и том же человеке объясняется тем, что фотография сама по себе малоинформативна и участники эксперимента были вынуждены воспроизводить признаки предложенного стереотипа.

2. Социальный стереотип «экономит мышление» за счет обезличивания и формализации общения. Идентификация с уже известным образцом предопределяет стандартную реакцию, позволяет использовать уже знакомую модель поведения, действовать как бы автоматически. Именно по этой причине официальное общение с незнакомыми и малознакомыми людьми происходит больше по стереотипу. Так, например, у каждого более или менее опытного продавца формируется набор стереотипов покупателей типа «внимательный» — «рассеянный»; «придирчивый» — «добродушный»; «вежливый» — «хамоватый» и т.д., что позволяет продавцу, не задумываясь, вести себя соответствующим образом. В ряде случаев общение по стереотипу является единственно возможным.

3. Каждый социальный стереотип включает в себя *описание, предписание и оценку ситуации*, хотя и в разной пропорции, что вполне соответствует компонентам человеческого «Я».

4. Стереотипы очень стойки и зачастую передаются по наследству, от поколения к поколению, даже если далеки от реальности. Сюда можно отнести, например, свойственную многим веру в «доброту царя» (президента, генерального секретаря), который разом решит все проблемы и сделает нашу жизнь лучше.

И, наконец, чем дальше мы от социального объекта, тем в большей степени попадаем под влияние коллективного опыта и, следовательно, тем резче и грубее социальный стереотип. В качестве при-

мера можно сравнить расхожее мнение о женщинах легкого поведения и отношение к ним сотрудников милиции, вынужденных по долгу службы регулярно с ними общаться, — их оценка представительниц данной профессии является более объективной.

**Манипулирование
социальными
стереотипами**

Ограниченность личного опыта, недоступность для большинства людей эмпирической проверки поступающей к ним информации о целом ряде социальных явлений создают возможность манипулирования социальными стереотипами. Рассматриваемые ниже приемы активно используются средствами массовой информации и вместе с тем небезынтересны с точки зрения практики делового общения.

1. *Навешивание ярлыков*: человека «подгоняют» под стереотип — «враг народа», «красно-коричневый», «популист», «бабник», «пьяница» и т.д. Успешно используется для устранения конкурентов в политической и деловой жизни, излюбленное средство специалистов в области интриг. В качестве контраргумента следует акцентировать внимание на недопустимости подмены реальных фактов субъективными оценками.

2. *Блестательная неопределенность*: использование стереотипов, смысл которых не вполне ясен и однозначен, но вызывает положительные эмоции, поскольку здесь оценка превалирует над описанием. Сюда относятся такие расхожие понятия, как «демократия», «права человека», «общечеловеческие ценности», «в интересах закона» и т.д. Вариант для общения с руководством: «Ваше решение недемократично (нарушает права человека, социальную справедливость)!»

3. *Апелляция к большинству* как средство укрепления своей позиции. Преобладает волевой аспект. Это суждения типа «по многочисленным просьбам трудящихся...», «все россияне единодушно поддерживают...» и т.д. Для делового общения в этом случае характерны аргументы типа «В коллективе есть мнение...», «Коллектив считает, что...».

4. *Перенос*: использование старых символов, уже имеющих определенную ценность, например «верный ленинец». В деловом общении ссылка на авторитетную личность возможна в нескольких вариантах:

- а) персонифицированном — ссылка на конкретное руководящее лицо;
- б) обезличенном — «Там знают!», «Сам в курсе», «И тогда я позвонил, вы понимаете, кому...», «Обсуждаем проблему, и тут зашел сам...» и т.д.;
- в) использование цитат — «Еще Сократ говорил, что...».

5. *Простонародность*, или «свой парень». Имеет в основе идентификацию с народом, подчиненными. Используется для формирования имиджа руководителя. Приемы разнообразны — от переноски бревен на субботнике до поездок на работу общественным транспортом, рукопожатий на улице, лобызания деток и зимнего купания в пруду.

Деперсонификация общения

Деперсонификация общения, возникающая благодаря стереотипам, в ряде случаев не облегчает, а наоборот, затрудняет деловое общение, мешает установлению неформальных отношений. В переводе на язык социальной психологии известная метафора «Встречают по одежке...» означает, что встречаются по стереотипу, а прощаются — по уму. Особенно актуальна данная проблема в системе отношений «руководитель — подчиненный».

Практика делового общения

Как «сломать» стереотип, что нужно сделать, чтобы нас воспринимали не как носителя должности, а как личность?

Целесообразно использовать два приема.

1. *«Ищите хобби»* - прием с таким условным названием предполагает поиск информации о том, чем интересуется ваш руководитель в свободное от работы время. Чаще всего это политика, автомобили, садоводство и огородничество, домашние животные, дети, здоровье и т.д. Иными словами, если удастся найти общий интерес помимо работы, общение перейдет на новый, неформальный уровень. Примером может служить эпизод из фильма «Деловые люди» (по рассказам ОТенри). Грабитель, забравшийся в дом, неожиданно застаёт там хозяина, но вместо перестрелки их встреча закончилась совместной выпивкой, поскольку у обоих оказалась одинаковая болезнь. Однако следует иметь в виду, что этот прием эффективен только в том случае, если вы достаточно глубоко разбираетесь в данном вопросе и ваш интерес является искренним.
2. Достаточно подробно представленный в работе Д. Карнеги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», этот прием примитивнее по замыслу, но сложнее по технике исполнения. Суть его проста: выдать свой интерес за интерес этого человека. Как правило, этого добиваются путем повышения самооценки делового партнера, укрепления имиджа. Например, если поставка уже оплаченной партии товара задерживается, целесообразнее не апеллировать к совести, а просто вежливо поставить в известность о том, что вы очень высокого о нем мнения и хотели бы порекомендовать его услуги своим знакомым, но не можете этого сделать, поскольку он до сих пор не выполнил своих обязательств.

6.4. Ролевое повеление в деловом общении

Любой акт делового общения, детерминированный рассмотренными выше факторами, может быть представлен как *ролевое поведение*. Не имея возможности подробно остановиться на теоретических аспектах проблемы¹, выделим только наиболее важные моменты.

Роль и позитивное мышление

«*Роль*» — это способ поведения, задаваемый обществом. Она складывается из двух переменных: базовых психологических установок нашего «Я» и ожиданий других людей. В течение одного дня

деловой человек может «играть» несколько ролей: руководителя, коллеги, подчиненного, партнера по переговорам и т.д. Во всех случаях предпосылкой успеха является не только всесторонний и глубокий анализ деловой ситуации, но и готовность к успеху, обусловленная состоянием и ориентацией нашего «Я». Единственное ограничение, которое налагается на нас, — это наша неспособность признать неограниченность наших возможностей. Однако не нужно никаких усилий, чтобы смириться с поражением, ленивым созерцанием собственных неудач. Большинство проживает всю жизнь, как и не использовав возможность полного контроля над собственными чувствами, не отдавая себе отчета в том, что это единственное, что подвластно нашей воле.

Следовательно, необходимо постоянно развивать *позитивное мышление*. Позитивное восприятие действительности означает, что мы должны направить свои усилия на решение стоящих перед нами проблем, вместо того чтобы сетовать по поводу их существования. Победитель «вгрызается» в проблему, тогда как неудачник всячески старается ее обойти, но постоянно на нее наталкивается. Есть только два типа проблем: 1) проблемы, которые мы в состоянии решить, и 2) проблемы, с которыми мы ничего поделать не можем. Какой смысл, например, переживать по поводу своего роста? Позитивное мышление предполагает отказ от бесплодных сетований по поводу надуманных и еще не существующих трудностей. Тем более непродуктивно завидовать другим — лучше радоваться их продвижению и просить у них советов, как нам добиться успехов в своей деятельности.

См., например: *Шибутани Т.* Социальная психология. — М.: Прогресс, 1969.

**Базовые
психологические
установки**

Базовые психологические установки вашего «Я» формируются в результате закрепления наиболее часто повторяющихся реакций, положительных или отрицательных, на окружающих нас людей. Они включают как самооценку, так и оценку нами тех, с кем мы общаемся. Люди, негативно относящиеся к самим себе, имеют тенденцию в течение жизни накапливать отрицательные впечатления о собственной личности. Те, кто относится к себе позитивно, проявляют тенденцию к постепенному накоплению и усилению положительного самовосприятия.

Возможны четыре вида установок по отношению к окружающим.

1. *«Я хороший — ты хороший»*. Это самая нравственная и продуктивная установка, поскольку в большинстве случаев нам причиняют зло не по умыслу, а по недомыслию, в силу своей нравственной незрелости. Люди с этой установкой знают себе цену и ожидают, что другие воздадут им должное. Они трудятся и сотрудничают конструктивно. Это «победители», они «выигрывают».

2. *«Я хороший — ты плохой»*. Эта установка характерна для тех, кто не способен к созидательному самоутверждению. Они спихивают ответственность за свои проблемы на других и пытаются в случае неудачи найти козла отпущения среди коллег или подчиненных, выместить на них свою досаду. В этом случае мнимое самоутверждение происходит за счет унижения других, что аморально и малопродуктивно.

3. *«Я плохой — ты хороший»*. Такая установка типична для людей с комплексом неполноценности, чувствующих себя бессильными по сравнению с другими. Они часто стремятся избегать тесных контактов с окружающими либо прилипают, как паразиты, к сильным личностям. Часто такие люди пребывают в состоянии депрессии.

4. *«Я плохой — ты плохой»*. Эта установка ведет к саморазложению личности, порождает чувство безнадежности и потерю интереса к жизни. Люди с такой установкой легко раздражаются, подвержены тяжелым депрессиям и непредсказуемы. Они ходят по замкнутому кругу и никуда не приходят.

Редко кто придерживается исключительно одной из этих четырех установок, но одна из них, как правило, *доминирует*. Поэтому особенно важно, постоянно работая над собой, осознанно

и целенаправленно стремиться к укреплению чувства «все в порядке», преодолевать негативное отношение к окружающим и к самому себе.

И в заключение хотелось бы напомнить слова древней молитвы:

Господи! Дай мне силы изменить то, что я могу изменить, дай мне мужество стерпеть то, что я не в состоянии изменить, и дай мне мудрость отличить одно от другого!

Вопросы для повторения

1. Перечислите факторы, детерминирующие человеческое поведение в деловом общении.
2. Как формируется наше «Я» и какова его роль в общении?
3. Что такое макро- и микросреда личности?
4. Расскажите об особенностях социальных стереотипов, приемах манипулирования ими в деловом общении.
5. Назовите приемы ломки стереотипов в процессе установления неформальных отношений.'
6. В чем заключается деперсонализация общения?
7. Раскройте понятие «социальная роль». Как она проявляется в деловом общении?
8. В чем сущность позитивного мышления?
9. Перечислите базовые психологические установки нашего «Я» по отношению к окружающим.

Как только не именовали человека: и homo sapiens (человек разумный), и homo faber (человек производящий), и homo ludens (человек играющий). Думается, с не меньшим основанием его можно назвать homo communicans — человек общающийся.

Русский мыслитель Петр Чаадаев (1794—1856) остроумно заметил: «Лишенные общения с другими созданиями, мы щипали бы траву, а не размышляли о своей природе». И он был прав, поскольку естественным способом существования человека является его *связь* с другими людьми, а сам человек становится человеком только в *общении*.

Вопросы, на которые лает ответы эта глава:

1. Какие существуют виды общения?
2. Каковы основания для классификации функций общения?
3. Что представляет собой процесс восприятия?
4. Что является условием формирования адекватного представления личности о себе?
5. Какова роль социального стереотипа в восприятии?
6. Каковы средства коммуникации и как правильно ими пользоваться в процессе общения?

7.1. Общение: виды, структура, функции

Потребность в общении, как считают психологи, относится к числу основных (базовых) потребностей человека. Значимость общения как базовой потребности определяется тем, что «она диктует поведение людей с не меньшей властностью, чем, например, так называемые витальные (жизненные) потребности»¹. Общение — необходимое условие нормального развития человека как члена общества и как личности, условие его духовного и физического здоровья. Хотя человеческое общение всегда лежало в основе социального бытия людей, прямым объектом психологического и социально-психологического анализа оно стало только в XX в.

¹ Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы в психологии. — М.: Наука, 1984. - С. 253.

В психологии общение определяется как взаимодействие двух или более людей, состоящее в обмене между ними информацией познавательного или аффективно-оценочного (т.е. эмоционально-оценочного) характера¹.

Виды В зависимости от используемой техники общения и общения его целей можно выделить следующие виды²:

1. *«Контакт масок»* — формальное общение, при котором отсутствует стремление понять и учесть особенности личности собеседника. Этот процесс общения получил свое название потому, что в процессе общения используются привычные *маски* вежливости, строгости, безразличия, участливости и т.д., то есть набор выражений лица, жестов, стандартных фраз, позволяющих скрыть отношение к собеседнику. В некоторых ситуациях контакт масок необходим для того, чтобы не вступать в личный контакт.

2. *Формально-ролевое общение*, в котором регламентированы и содержание, и средства общения социальными ролями партнеров по общению: врач и пациент, милиционер и нарушитель правил дорожного движения, контролер и пассажиры автобуса и т.д.

3. *Светское общение*, определяемое формальной вежливостью. Его особенность состоит в том, что люди фактически не общаются, говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях. Их точки зрения на тот или иной вопрос не имеют никакого значения и не определяют характера коммуникаций. Светское общение носит ритуализированный характер.

4. *Манипулятивное общение*, направленное на получение односторонней выгоды от собеседования с использованием манипулятивной техники воздействия на партнера по общению (лесть, обман, демонстрация силы, демонстрация слабости, демонстрация доброты, «пускание пыли в глаза», запугивание и т.п.) в зависимости от особенностей личности собеседника.

5. *Духовное межличностное общение* между людьми, при котором раскрываются глубинные структуры личности. Духовное общение характеризуется взаимопониманием между людьми, а в его основе лежит доверие к личности собеседника.

6. *Деловое общение*, направленное на согласование и объединение усилий людей с целью налаживания отношений и достижения общего результата.

¹ См.: *Психологический словарь*. — М.: Педагогика-Пресс, 1999. — С. 232.

² См.: *Столяренко Л.Д.* Основы психологии. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. — С. 634-635.

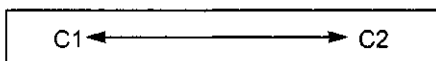
Все многообразие видов общения можно разделить на две большие группы: *формальное* общение (*ролевое*) и *неформальное* общение (*личностное*). С этой точки зрения деловое общение можно назвать *лично-ролевым*. Формальное (ролевое) общение, определяемое служебными и социальными статусами людей, и неформальное (личностное), определяемое их личностными статусами и личными целями, переплетаются и могут переходить одно в другое.

Общение — сложный многогранный процесс, включающий¹:

- формирование определенных образцов и моделей поведения;
- взаимодействие людей;
- взаимное влияние людей друг на друга;
- обмен информацией;
- формирование отношений между людьми;
- взаимное переживание и понимание людьми друг друга;
- формирование образа внутреннего «Я» человека.

Выступая мощным потребителем энергии человека, общение вместе с тем является бесценным биостимулятором его жизнедеятельности и духовных устремлений.

Наиболее простая модель общения может быть представлена схемой:



Заметим, что в качестве субъектов общения может выступать как индивидуум, так и группа. Если рассмотреть, по поводу чего и для чего люди общаются, то оказывается, что может быть *четыре* цели².

- цель общения находится *вне* самого взаимодействия субъектов;
- цель общения заключена *в нем самом*;
- цель общения состоит *в приобщении* партнера к опыту и ценностям инициатора общения;
- цель общения — *приобщение его самого* (инициатора) к ценностям партнера.

Деловое общение Далее нас будет интересовать только *деловое общение* — общение, имеющее цель вне себя и служащее способом организации и оптимизации того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, коммерческой и т.д.

¹ См.: *Парыгин Б.Д.* Основы социально-психологической теории. — М: Наука, 1987. - С. 178.

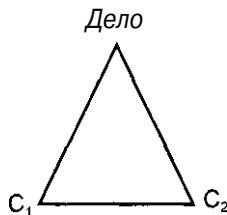
² См.: *Каган М.С.* Мир общения. — М.: Политиздат, 1988.

Любое общее дело предполагает общение и взаимодействие участников как необходимое средство обеспечения его эффективности. Деятельность не может ни возникнуть, ни осуществляться без интенсивного общения:

Деловое общение представляет собой особую форму взаимодействия людей в процессе определенного вида трудовой деятельности, которая содействует установлению нормальной морально-психологической атмосферы труда и отношений партнерства между руководителями и подчиненными, между коллегами, создает условия для продуктивного сотрудничества людей в достижении значимых целей, обеспечивая успех общего дела¹.

Производственное взаимодействие может и не быть по своей сути общением в том случае, если другой субъект выступает в качестве объекта. Например, при жестко авторитарном стиле руководства отношение начальника к подчиненному выступает в основном как отношение субъекта к объекту. В этом случае формой отношений является *дисциплина* — принцип строгого регулирования иерархического соположения управляющего и управляемого. Понятно, что управляемый лишен свободы действия, что право принятия решения предоставлено управляющему субъекту, и потому связь между ними асимметрична, монологична, а не диалогична.

Предметом делового общения является *дело*:



Содержание делового общения — социально-значимая совместная деятельность людей, которая предполагает согласованность действий, понимание и принятие каждым ее участником целей, задач и специфики этой деятельности, своей роли и своих возможностей по ее реализации.

Цель делового общения — организация и оптимизация определенного вида совместной предметной деятельности.

¹ Государственная служба: культура поведения и деловой этикет. — М.: РАГС, 1998. — С. 160.

Помимо общей цели делового общения, в нем можно выделить и *личные цели*, реализуемые участниками общения¹:

- стремление к личной безопасности в процессе социальной деятельности, что часто проявляется в уходе от ответственности;
- стремление к повышению своего жизненного уровня;
- стремление к власти, т.е. стремление расширить круг своих полномочий, продвинуться вверх по служебной лестнице, избавиться от бремени иерархического контроля;
- стремление повысить свой престиж, что часто сочетается со стремлением укрепить престиж занимаемой должности и самой организации.

Для того чтобы цель делового общения была успешно реализована, в современной психологической науке выделяют основные ЭТИКО-психологические *принципы* делового общения, к которым относят:

1) *принцип* создания условий для выявления творческого потенциала и профессиональных знаний личности, на основе которого возможно согласовать личные цели сотрудника с общими целями организации;

2) *принцип* полномочий и ответственности, регламентирующий деловое общение в рамках служебных прав и обязанностей в соответствии со служебным статусом сотрудника, оценку его деловых качеств и использование его квалификации и опыта.

Функции общения

Под *функциями общения* понимают те роли и задачи, которые выполняет общение в процессе социального бытия человека. Функции общения многообразны и существуют различные основания для их классификации.

Одно из общепринятых оснований классификации — выделение в общении трех взаимосвязанных сторон или характеристик:

- *перцептивной* — процесса восприятия и понимания людьми друг друга в процессе общения;
- *информационной* — процесса обмена информацией;
- *интерактивной* — процесса взаимодействия людей в общении.

В соответствии с этим выделяются аффективно-коммуникативная, информационно-коммуникативная и регуляционно-коммуникативная функция общения².

1. *Аффективно-коммуникативная (перцептивная) функция*, в основе которой лежит восприятие и понимание другого человека,

¹ См.: Гурней Б. Введение в науку управления. — М.: Прогресс, 1969.

² Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. — М.: Наука, 1989.

в том числе партнера по общению, направлена на регуляцию эмоциональной сферы психики человека, поскольку общение является важнейшей детерминантой эмоциональных состояний человека. Весь спектр специфически человеческих эмоций возникает и развивается в условиях общения людей — происходит либо сближение эмоциональных состояний, либо их поляризация, взаимное усиление или ослабление.

2. *Информационно-коммуникативная* функция общения заключается в любом виде обмена информацией между взаимодействующими индивидами. Обмен информацией в человеческом общении имеет свою специфику: осуществляется между двумя индивидами, каждый из которых является активным субъектом; он обязательно предполагает взаимодействие мыслей, чувств и поведения партнеров.

3. *Регуляционно-коммуникативная (интерактивная)* функция общения заключается в регуляции поведения и непосредственной организации совместной деятельности людей в процессе их взаимодействия. В этом процессе человек может воздействовать на мотивы, цели, программы, принятие решений, на выполнение и контроль действий, т.е. на все составляющие деятельности своего партнера, включая взаимную стимуляцию и коррекцию поведения.

Особенности делового общения

- партнер в деловом общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта;
- общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела;
- основная задача делового общения - продуктивное сотрудничество.

Прагматичный Дж. Рокфеллер, хорошо понимая значение общения для деловой деятельности, говорил: «Умение общаться с людьми — такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире»¹.

Но что означает *уметь общаться*? Это значит *уметь разбираться* в людях и на этой основе строить свои взаимоотношения с ними, что предполагает знание психологии общения. В процессе общения люди воспринимают друг друга, обмениваются информацией и взаимодействуют. Рассмотрим далее анализ общения в единстве трех его сторон: 1) общение как восприятие, 2) общение как коммуникация и 3) общение как взаимодействие.

7.2. Восприятие и понимание в процессе общения

Общение определяется тем представлением о партнере, которое складывается в восприятии.

Под *восприятием* в психологии общения подразумевается не просто формирование целостного образа на основе оценки его внешнего вида и поведения, но и понимание партнера по общению. При этом *понимание* рассматривается с двух сторон: как отражение в сознании партнеров по общению целей, мотивов, установок друг друга; и как принятие этих целей, позволяющее установить взаимоотношения. Поэтому в общении целесообразно говорить не вообще о социальной перцепции, а о *межличностной перцепции*, или *межличностном восприятии*'.

Личное восприятие — получение и обработка одним субъектом общения информации о другом — ошибочно считается несложным процессом, но на точность восприятия влияет множество характеристик субъектов восприятия.

В качестве субъекта и объекта восприятия могут выступать не только отдельные личности, но и целые группы людей. При этом возникают так называемые *эквиваленты личности*. При восприятии людьми друг друга можно выделить несколько возможных ситуаций:

- 1) «Я — Он» — восприятие одним индивидом другого как отдельной личности;
- 2) «Я — Они» — восприятие индивидом группы как единого целого;
- 3) «Мы — Они» — восприятие одной группой другой группы.
- 4) «Мы — Он» — восприятие группой индивида.

Сложность процесса восприятия заключается в том, что способность человека к обработке информации не беспредельна. При формировании образа делового партнера, человек зачастую сталкивается с неким количеством фрагментарной информации о нем и оценивает ее с учетом многих психологических и эмоциональных факторов. Вполне вероятно, что он примет во внимание только те сведения, которые соответствуют его представлениям и лучше всего подходят для его целей.

Кроме недостатка информации и его пристрастного отбора, процесс восприятия искажают также ошибочные заключения. Когда информации мало, человек строит свои выводы о собеседнике на основе того немногого, что успел узнать, а когда его представление сформировано, он пренебрегает полученными позже дополнительными сведениями.

Важность этих верных или ложных заключений о партнерах по общению в том, что они ложатся в основу будущих взаимоотношений и могут накладывать отпечаток на взаимодействия людей.

Процесс восприятия представляет собой не механическое воспроизведение образа человека, а систему с обратной связью. Представление о том, как воспринимают его другие люди, в определенной степени определяет поведение человека. Разнообразные допущения и предположения о том, как нас воспринимают другие люди, могут способствовать неправильному пониманию между людьми.

Сложность оценки людей и формирование адекватного образа заключается в *сознательном* искажении сведений и контроля за информацией о себе, которую человек позволяет получить окружающим. Люди ведут себя как актеры, чтобы произвести то впечатление, которое они считают наиболее выгодным, что еще больше затрудняет процесс понимания и способствует формированию искаженного образа и партнера по общению, и самого себя.

Большое значение для взаимного понимания имеет «открытость», т.е. умение быть честным и естественным в отношении с другими. Открытость как психологический феномен непосредственным образом зависит от степени осознания своего внутреннего «Я» и восприятия себя на личностном уровне.

Неадекватное представление о себе создает многие психологические барьеры общения, ведет к игнорированию информации, чужого мнения, что в конечном итоге может привести к конфликтному поведению.

Самовосприятие и обратная связь Условием формирования адекватного представления личности о себе служат восприятие и анализ своего поведения с точки зрения других людей путем получения и изучения информации обратной связи.

Процесс получения обратной связи во взаимодействии, на основе которой формируется образ самого себя, можно продемонстрировать на модели, разработанной американскими психологами и получившей название *окно Джохары*¹ (рис. 7.1).

См.: *Технология делового общения*. — Минск: Экономпресс, 1999. — С. 10–12.

¹ Психология и этика делового общения

<i>Открытая зона(1)</i>	<i>Слепая зона (II)</i>
<i>Скрытая зона (III)</i>	<i>Неизвестная зона (IV)</i>

Рис. 7. 1 .Окно Аджохари

Представленный квадрат обозначает информацию о свойствах личности. Вертикальная линия делит эту информацию на две части: ту, которую индивид *знает* о себе (левая часть), и ту, которую он о себе *не знает* (правая часть). Горизонтальная часть делит всю информацию на *известную* другим об этом человеке (верхняя часть) и на *неизвестную* (нижняя часть).

Открытая зона (I) представляет собой сведения об индивиде, известные и ему о самом себе, и окружающим. Эти данные проявляются в ходе свободного открытого обмена личностной информацией между индивидом и другими людьми. Большая открытая зона предполагает доверительные отношения индивида с партнерами по общению.

Слепая зона (II) содержит информацию об индивиде, которая есть у других людей, но не известна ему самому, т.е. это мнение окружающих о личности в процессе общения с ней. При желании эту информацию индивид может получить при общении при помощи взглядов, реплик, видеотренинга.

Индивид, получая информацию обратной связи о себе, узнает, как его воспринимают окружающие.

Если эта точка зрения совпадает с мнением индивида, то дальнейшее общение происходит нормально. Если же полученная информация хуже мнения индивида о себе, то срабатывают защитные механизмы и либо может возникнуть конфликт, либо могут прерваться деловые отношения индивида с теми, кто эту информацию передал.

Если передаваемая информация намеренно завышена, то это воспринимается как лесть.

Вообще передача информации из слепой зоны (II) в открытую может использоваться как средство манипуляции сознанием других людей.

Скрытая зона (III) представляет собой информацию об индивиде, которая ему о себе известна, но скрыта от окружающих: дополнительные знания, умения, черты характера, манера поведения. По тем или иным причинам эти сведения либо скрываются от окружающих, либо не было случая их продемонстрировать.

Неизвестная зона (IV) включает сведения об индивиде, которые ни ему самому, ни окружающим неизвестны. Это данные о его личностных особенностях и возможностях. Они могут проявиться лишь в особых экстремальных ситуациях, но могут не проявиться и в течение всей жизни.

Размеры этого информационного пространства могут меняться в зависимости от того, в каком состоянии находится общение с данным человеком: в начале установления контактов или в состоянии установившихся отношений.

Углубление контактов, развитие деловых отношений ведет к увеличению открытых и уменьшению закрытых пространств. Когда человек ведет себя открыто, то другие люди могут узнать о нем больше, что увеличивает возможность взаимопонимания.

Сознательный контроль за информацией о себе и ее сознательное искажение затрудняют не только восприятие партнеров по общению, но и самосознание человека, его социальную идентификацию, для чего ему необходимы исчерпывающие сведения об окружающих и об их представлении о нем. Если человек закрывается от других, то он хуже начинает осознавать самого себя.

Восприятие и роль социального стереотипа

Проблема восприятия достаточно хорошо разработана в социальной психологии. Термин *социальная перцепция*, т.е. *социальное восприятие*, впервые был введен американским психологом Дж. Брунером. Назвав восприятие «социальным», он обратил внимание на то, что, несмотря на все индивидуальные различия, существуют какие-то общие, вырабатываемые в общении, в совместной жизни социально-психологические механизмы восприятия. Брунер провел целую серию экспериментов по изучению восприятия и показал, что восприятие как предметов, так и других людей зависит не только от индивидуально-личностных, но и от социокультурных факторов. Социальная значимость или незначимость объекта может восприниматься неадекватно. Так, к примеру, дети из бедных семей воспринимали размеры монеток больше их реальных размеров, а дети из богатых семей — наоборот, меньше. Такой же деформации подвергаются и образы людей

(эксперимент П. Уилсона по определению роста человека, которого последовательно представляли в разных студенческих аудиториях как лаборанта, преподавателя, доцента, профессора: чем выше становился его социальный статус, тем более высоким он воспринимался).

Общение определяется тем представлением о партнере, которое складывается в восприятии. Как было сказано выше, под восприятием в психологии общения понимается целостный образ другого человека, формирующийся на основе оценки его внешнего вида и поведения, а также понимания партнера по общению.

В процессе общения приходится взаимодействовать с людьми, которых видишь впервые, и с людьми, которые уже достаточно хорошо знакомы.

Психологические исследования показали, что в основе восприятия не знакомых ранее людей и людей, с которыми уже имеется определенный опыт общения, лежат разные психологические механизмы. В первом случае восприятие осуществляется на основе психологических механизмов межгруппового общения, во втором — механизмов межличностного общения.

К психологическим механизмам восприятия в *межгрупповом общении* относят процесс социальной стереотипизации, суть которого заключается в том, что образ другого человека строится на базе тех или иных типовых схем. Под *социальным стереотипом* обычно понимается устойчивое представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителям той или иной социальной группы.

Очень важно для правильного понимания роли стереотипа в восприятии то обстоятельство, что любой социальный стереотип — это порождение и принадлежность к группе людей, и отдельные люди пользуются им лишь в том случае, если они относят себя к этой группе.

Разные социальные группы, взаимодействуя между собой, вырабатывают определенные социальные стереотипы. Наиболее известны этнические или национальные стереотипы — представления о членах одних национальных групп с точки зрения других. Например, стереотипные представления о вежливости англичан, легкомысленности французов или о загадочности славянской души.

Формирование образа другого человека осуществляется тоже путем стереотипизации. Вопрос о том, насколько точным является первое впечатление, совсем не прост.

С одной стороны, почти каждый взрослый человек, имеющий опыт общения, способен по внешности человека, его одежде, манере говорить и поведению достаточно точно определить многие его социально-психологические характеристики: некоторые психологические особенности, возраст, социальный слой, примерную профессию. Но эта точность бывает только в нейтральных ситуациях. В других же ситуациях почти всегда присутствует тот или иной процент ошибок. И чем менее нейтральны отношения, чем больше люди заинтересованы друг в друге, тем больше вероятность ошибок.

Это объясняется тем, что перед человеком никогда не стоит задача просто «воспринять» другого. Образ партнера, который создается при знакомстве, — это *регулятор* последующего поведения, он необходим, чтобы правильно и эффективно в данной ситуации построить общение. Наше общение строится существенно различным образом в зависимости от того, с кем общаемся. Для каждой категории партнеров есть как бы разные «техники» общения, выбор которых определяется *характеристиками партнера*. Поэтому наиболее важные в данной ситуации характеристики — это те, которые позволяют отнести партнера к какой-то группе. Именно эти характеристики и воспринимаются достаточно точно. А остальные черты и особенности просто достраиваются по определенным схемам, и именно здесь проявляется вероятность ошибки. Эти *ошибки восприятия* обусловлены, в частности, действием некоторых факторов: превосходства, привлекательности и отношения к нам¹.

**Факторы
превосходства,
привлекательности
и отношения к нам**

Люди, вступающие в общение, не равны: они отличаются своим социальным статусом, жизненным опытом, интеллектуальным потенциалом и т.д. При неравенстве партнеров наиболее часто применяется схема восприятия, которая приводит к ошибкам неравенства. В психологии эти ошибки получили название *фактора превосходства*.

Схема восприятия такова. При встрече с человеком, превосходящим нас по какому-то важному для нас параметру, мы оцениваем его несколько более положительно, чем было бы, если бы он был нам равен. Если же мы имеем дело с человеком, которого мы в чем-то превосходим, то мы недооцениваем его. Причем превосходство фиксируется по какому-то одному параметру, а переоцен-

ка (ИЛИ недооценка) происходит по многим параметрам. Эта схема восприятия начинает работать не при всяком, а только при действительно важном, значимом для нас неравенстве.

Для того чтобы действовал фактор превосходства, нам надо это превосходство сначала оценить. Как это сделать? По каким признакам мы можем судить о превосходстве человека, например, в социальном положении или в интеллектуальном?

Для определения этого параметра в нашем распоряжении есть два основных источника информации:

1) одежда человека, его внешнее оформление, включая такие атрибуты, как знаки отличия, очки, прическа, награды, драгоценности, а в определенных случаях даже такая «одежда», как машина, оформление кабинета и т.д.;

2) манера поведения человека (как сидит, ходит, разговаривает, куда смотрит и т.д.).

Информация о превосходстве обычно так или иначе «закладывается» в одежду и манеру поведения, в них всегда есть элементы, свидетельствующие о принадлежности человека к той или иной социальной группе или его ориентации на какую-то группу.

Эти элементы служат знаками групповой принадлежности и для самого носителя одежды и поведения, и для окружающих его людей. Понимание своего места в группе, в той или иной иерархии, а также положения других людей во многом определяют общение и взаимодействие. Поэтому выделение превосходства какими-то внешними, видимыми средствами всегда существенно.

Действие фактора привлекательности при восприятии человека заключается в том, что под его влиянием какие-то качества человека переоцениваются или недооцениваются другими людьми. Ошибка здесь в том, что если человек нам нравится (внешне), то одновременно мы склонны считать его более умным, хорошим, интересным и т.д., т.е. опять-таки переоценивать многие его личностные характеристики.

Например, в эксперименте учителям были предложены для оценки «личные дела» учеников и ставилась задача определить уровень интеллекта, планы на будущее, отношения со сверстниками¹. Секрет эксперимента состоял в том, что для оценки давалось одно и то же дело, но с разными фотографиями — красивых

¹ См.: *Леонтьев А.А.* Педагогическое общение. — М.: Педагогика, 1979.

и некрасивых детей. Красивые дети получили более высокую оценку своих возможностей.

Эти данные подтверждены и в эксперименте американского психолога А. Миллера, который, применив метод экспертных оценок, отобрал фотографии людей красивых, «обыкновенных» и некрасивых. Затем он показал эти фотографии испытуемым. В их оценке красивые превосходили некрасивых по всем параметрам.

Итак, чем больше внешне привлекателен для нас человек, тем он кажется лучше во всех других отношениях; если же он непривлекателен, то остальные его качества недооцениваются. Но всем известно, что в разное время разное считалось привлекательным, что у разных народов свои каноны красоты.

Значит, привлекательность нельзя считать только индивидуальным впечатлением, она скорее носит *социальный* характер. Поэтому знаки привлекательности надо искать, прежде всего, не в том или ином разрезе глаз или цвете волос, а в социальном значении того или иного признака человека. Ведь есть одобряемые и не одобряемые обществом или конкретной социальной группой типы внешности. И привлекательность — не что иное, как степень приближения к тому типу внешности, который максимально одобряется той группой, к которой мы принадлежим. Знаком привлекательности являются усилия человека выглядеть социально одобряемым. Механизм формирования восприятия по этой схеме тот же, что и при факторе превосходства.

И, наконец, *фактор отношения к нам*. Он действует таким образом, что люди, хорошо к нам относящиеся, оцениваются выше тех, которые к нам относятся плохо. Знаком отношения к нам, запускающим соответствующую схему восприятия, является все, что свидетельствует о согласии или несогласии партнера с нами.

Психологи, выявив мнения испытуемых по ряду вопросов, ознакомили их с мнениями по тем же вопросам, принадлежащим другим людям, и просили их оценить эти мнения¹. Оказалось, что чем ближе чужое мнение к собственному, тем выше оценка высказавшего это мнение человека. Это правило имело обратную силу: чем выше оценивался некто, тем больше сходство его взглядов с собственными. Убеденность в этом предполагаемом «родстве души» была настолько велика, что разногласий с позицией привлекательного лица испытуемые попросту не замечали. Важно, чтобы во всем было согласие, и тогда включается фактор отношения к нам.

См.: Крижанская Ю., Третьяков В. Указ. соч.

Задачей первого впечатления является быстрая ориентировка в ситуации. Для людей, как социальных существ, главное — определение вопроса о групповой принадлежности партнера. Поэтому можно сказать, что первое впечатление почти всегда правильно. Ошибкой же является то, что стереотипизация вызывает определенную оценку и неизвестных еще пока свойств и качеств, что может привести к неадекватному общению в дальнейшем. В постоянном общении результаты первого впечатления продолжают действовать. Однако постоянное и длительное общение не может удовлетворяться тем списком приписываемых партнеру черт и свойств, которые сформировались при первом впечатлении.

Механизмы восприятия и понимания

В постоянном общении становится важным более глубокое и объективное понимание партнера — его актуального эмоционального состояния, намерений, его отношения к нам. Здесь восприятие и понимание партнера происходят на другой основе.

Психологическими механизмами восприятия и понимания при межличностном общении являются идентификация, эмпатия и рефлексия.

Наиболее простой способ понимания другого человека обеспечивается *идентификацией* — уподоблением себя ему. При идентификации человек как бы ставит себя на место другого и определяет, как бы он действовал в подобных ситуациях. Методика Д. Карнеги, изложенная им в книге «Как оказывать влияние на людей», основана в значительной степени на механизме идентификации.

Очень близка к идентификации *эмпатия* — понимание на уровне чувств, стремление эмоционально откликнуться на проблемы другого человека. Ситуация другого человека не столько продумывается, сколько прочувствуется. Один из основоположников гуманистической психологии К. Роджерс определял эмпатическое понимание как «умение войти внутрь личного мира значений другого человека и увидеть, правильно ли мое понимание¹. Эмпатическое понимание возможно в отношении немногих, поскольку составляет тяжелую нагрузку для психики.

С точки зрения характеристики общения и идентификация, и эмпатия требуют решения еще одного вопроса — как тот, другой, партнер по общению, будет *понимать* меня.

¹ См.: Роджерс К. К науке о личности //История зарубежной психологии. — М.: МГУ, 1986.

Процесс понимания друг друга опосредован процессом *рефлексии*.

В социальной психологии под рефлексией понимается осознание действующим индивидом того, как он воспринимается партнером по общению¹.

Это уже не просто знание другого, но знание того, *как* другой понимает меня, т.е. своеобразный удвоенный процесс зеркального отражения друг друга.

Общение как рефлексивный процесс был описан еще в конце XIX в. Дж. Холмсом, который, исследуя общение двух субъектов, показал, что в этой ситуации наличествуют не два, а шесть субъектов. Он выделил ситуацию общения неких условных Джона и Генри. Какие субъекты включены в общение?

Холмс выделил три позиции Джона и три позиции Генри:

- | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| 1) Джон, каков он есть сам по себе | 1) Генри, каков он есть сам по себе |
| 2) Джон, каким он сам себя видит | 2) Генри, каким он сам себя видит |
| 3) Джон, каким его видит Генри | 3) Генри, каким его видит Джон. |

Впоследствии Г. Ньюком и Ч. Кули усложнили ситуации, добавив четвертую позицию:

Генри, каким ему представляется его образ в сознании Джона;
Джон, каким ему представляется его образ в сознании Генри.

Общая модель рефлексии представлена в учебнике по социальной психологии Г. Андреевой².

Есть два субъекта общения: *A* и *B*. Между ними устанавливаются коммуникации:



Кроме того, у *A* и *B* есть представление о самих себе: $A-A_1$, а $B-B_2$, а также представление о другом: у $A-B_2$, у $B-A_2$.

Взаимодействие в процессе общения осуществляется следующим образом: *A* (в качестве A_1) обращается к B_2 , *B* реагирует (в качестве B_1) на A_2 . Насколько это близко к реальным *A* и *B* еще надо исследовать, ибо ни *A*, ни *B* не знают, что имеют несовпадающие с реальностью A_1 , B_1 , A_2 , B_2 , и при этом между *A* и A_2 , *B* и B_2 нет каналов коммуникации. Ясно, что успех общения будет максимальным при минимальном разрыве в линии $A-A_1-A_2$ и

См.: Андреева Г.М. Социальная психология. — М.: МГУ, 1975.

См.: Андреева Г.М. Социальная психология. — М.: Аспект-Пресс, 2000.

$B-B_1-B_2$. Если выступающий (A) имеет неверное представление о себе (L_1), о слушателях (B_2) и, главное, о том, как его воспринимают слушатели (A_2), то его взаимопонимание с аудиторией будет исключено.

Приближение всего этого комплекса представлений друг другу — сложный процесс, требующий специальных усилий.

7.3. Общение как коммуникация

Деловое общение — это, прежде всего, *коммуникация*, т.е. обмен информацией, *значимой* для участников общения.



Коммуникация должна быть эффективной, способствовать достижению целей участников общения, что предполагает выяснение следующих вопросов:

1) каковы средства КОММУНИКАЦИИ И как правильно ИМИ пользоваться в процессе общения;

2) как преодолеть коммуникативные барьеры непонимания, сделать коммуникацию успешной.

Все средства общения делятся на две большие группы: *вербальные (словесные)* и *невербальные*. На первый взгляд может показаться, что невербальные средства не столь важны, как словесные. Но это далеко не так. А. Пиз в своей книге «Язык телодвижений»¹ приводит данные, полученные А. Мейерабианом, согласно которым передача информации происходит за счет вербальных средств (только слов) на 7%, звуковых средств (включая тон голоса, интонации звука) — на 38%, а за счет невербальных средств — на 55%.

К таким же выводам пришел и профессор Бердвиссл, который установил, что словесное общение в беседе занимает менее 35%, а более 65% информации передается с помощью невербальных средств. Между вербальными и невербальными средствами общения существует своеобразное разделение функций: по словесному каналу передается чистая информация, а по невербальному — отношение к партнеру по общению.

Деловое общение — это прежде всего коммуникация, т.е. обмен информацией, значимой для участников общения

¹ Пиз А. Язык телодвижений. — Н.Новгород: Ай-Кью, 1994.

Невербальное поведение и невербальные средства общения

Невербальное поведение человека неразрывно связано с его психическими состояниями и служит средством их выражения. В процессе общения невербальное поведение выступает объектом истолкования не само по себе, а как показатель скрытых для непосредственного наблюдения индивидуально-психологических и социально-психологических характеристик личности. На основе невербального поведения раскрывается внутренний мир личности, осуществляется формирование психического содержания общения и совместной деятельности. Люди довольно быстро приспособливают свое вербальное поведение к изменяющимся обстоятельствам, но язык тела оказывается менее пластичным.

В социально-психологических исследованиях разработаны различные *классификации* невербальных средств общения, к которым относят все движения тела, интонационные характеристики голоса, тактильное воздействие, пространственную организацию общения¹.



Рассмотрим кратко основные невербальные средства общения.

См. Лабунская В.А. Невербальное поведение. — Ростов-на-Дону, 1985.

Кинесические средства. Наиболее значимые — кинесические средства — зрительновоспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении. К кинесике относятся выразительные движения, проявляющиеся в мимике, позе, жесте, взгляде, походке.

Особая роль в передаче информации отводится мимике — движениям мышц лица, которое недаром называют зеркалом души. Исследования, к примеру, показали, что при неподвижном или невидимом лице лектора теряется до 10—15% информации.

Главной характеристикой мимики является ее целостность и динамичность. Это означает, что в мимическом выражении шести основных эмоциональных состояний (гнева, радости, страха, страдания, удивления и отвращения) все движения мышц лица скоординированы, что хорошо видно из схемы мимических кодов эмоциональных состояний, разработанной В.А. Лабунской (табл. 7.1).

Таблица 7.1

Мимические коды эмоциональных состояний

Части и элементы лица	Эмоциональные состояния					
	Гнев	Презрение	Страдание	Страх	Удивление	Радость
Положение рта	Рот открыт	Рот закрыт		Рот открыт		Рот обычно закрыт
Губы	Уголки губ опущены		Уголки губ приподняты		Глаза прищурены или раскрыты	
Форма глаз	Глаза раскрыты или сужены	Глаза сужены		Глаза широко раскрыты		Глаза раскрыты
Яркость глаз	Глаза блестят	Глаза тусклые		Блеск глаз не выражен		Глаза блестят
Положение бровей	Брови сдвинуты к переносице			Брови подняты вверх		
Уголки бровей	Внешние уголки бровей подняты вверх			Внутренние уголки бровей подняты вверх		
Лоб	Вертикальные складки на лбу и переносице			Горизонтальные складки на лбу		
Подвижность лица и его частей	Лицо динамичное			Лицо застывшее		Лицо динамичное

Исследования психологов показали, что все люди независимо от национальности и культуры, в которой они выросли, с достаточной точностью и согласованностью интерпретируют эти мимические

кие конфигурации как выражение соответствующих эмоций¹. И хотя каждая мина является конфигурацией всего лица, тем не менее основную информативную нагрузку несут брови и область вокруг рта (губы). Так, испытуемым предъявлялись рисунки лиц, где варьировалось только положение бровей и губ. Согласованность оценок испытуемых была очень велика — опознание эмоций было почти стопроцентным. Лучше всего опознаются эмоции радости, удивления, отвращения, гнева, сложнее — эмоции печали и страха.

С мимикой очень тесно связан *взгляд*, или *визуальный контакт*, составляющий исключительно важную часть общения. Общаясь, люди стремятся к *обоюдности* и испытывают дискомфорт, если она отсутствует.

Американскими психологами Р. Экслином и Л. Винтерсом было показано, что взгляд связан с процессом формирования высказывания и трудностью этого процесса. Когда человек только формулирует мысль, он чаще всего смотрит в сторону («в пространство»), когда мысль полностью готова, — на собеседника.

Если речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолевается, — больше. Вообще же тот, кто в данный момент говорит, меньше смотрит на партнера — смотрит только для того, чтобы проверить его реакцию и заинтересованность. Слушающий же больше смотрит в сторону говорящего и «посылает» ему сигналы обратной связи.

Визуальный контакт свидетельствует о расположении к общению. Можно сказать, что если на нас смотрят мало, то мы имеем все основания полагать, что к нам или к тому, что мы говорим и делаем, относятся плохо, а если на нас обращают слишком много внимания, то это свидетельствует о хорошем к нам отношении.

С помощью глаз передаются самые точные сигналы о состоянии человека, поскольку расширение и сужение зрачков не поддается сознательному контролю. При постоянном освещении зрачки могут расширяться или сужаться в зависимости от настроения. Если человек возбужден или заинтересован чем-то или находится в приподнятом настроении, его зрачки расширяются в четыре раза против нормального состояния. Наоборот, сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сужаться.

Таким образом, не только лицевая экспрессия несет информацию о человеке, но и его взгляд.

¹ См.: Блум Ф., Лейзерсон Л. Мозг, разум и поведение. Гл. VI. Эмоции. — М.: Мир, 1998.

Хотя лицо, по общему мнению, является главным источником информации о психологических состояниях человека, оно во многих ситуациях гораздо менее информативно, чем его тело, поскольку мимические выражения лица сознательно контролируются во много раз лучше, чем движения тела. При определенных обстоятельствах, когда человек, например, хочет скрыть свои чувства или передает заведомо ложную информацию, лицо становится малоинформативным, а тело — главным источником информации для партнера. Поэтому в общении важно знать, какую информацию можно получить, если перенести фокус наблюдения с лица человека на его тело и его движения, так как жесты, позы, стиль экспрессивного поведения содержат очень много информации. Информацию несут такие движения человеческого тела, как поза, жест, походка.



Лицо является главным источником информации о психологическом состоянии человека

Поза — это положение человеческого тела, типичное для данной культуры, элементарная единица пространственного поведения человека.

Общее количество различных устойчивых положений, которое способно принять человеческое тело, около 1000. Из них в силу культурной традиции каждого народа некоторые позы запрещаются, а другие — закрепляются. Поза наглядно показывает, как данный человек воспринимает свой статус по отношению к статусу других присутствующих лиц. Лица с более высоким статусом принимают более непринужденные позы, чем их подчиненные.

Одним из первых указал на роль позы человека как одного из невербальных средств общения психолог А. Шефлен. В дальнейших исследованиях, проведенных В. Шюбцем, было выявлено, что главное смысловое содержание позы состоит в размещении индивидом своего тела по отношению к собеседнику. Это размещение свидетельствует либо о закрытости, либо о расположенности к общению.

Показано, что *закрытые* позы (когда человек как-то пытается закрыть переднюю часть тела и занять как можно меньше места в пространстве; «наполеоновская» поза стоя: руки, скрещенные на груди,

и сидя: обе руки упираются в подбородок и т.п.) воспринимаются как позы недоверия, несогласия, противодействия, критики.

Открытые же позы (стоя: руки раскрыты ладонями вверх, сидя: руки раскинуты, ноги вытянуты) воспринимаются как позы доверия, согласия, доброжелательности, психологического комфорта.

Есть ясно читаемые позы раздумья (поза роденовского мыслителя), позы критической оценки (рука под подбородком, указательный палец вытянут к виску). Известно, что, если человек заинтересован в общении, он будет ориентироваться на собеседника и наклоняться в его сторону, если не очень заинтересован, наоборот, отклоняться в сторону и откидываться назад. Человек, желающий заявить о себе, «поставить себя», будет стоять прямо, в напряженном состоянии, с развернутыми плечами, иногда упершись руками в бедра; человек же, которому не нужно подчеркивать свой статус и положение, будет расслаблен, спокоен, находится в свободной непринужденной позе.

Практически все люди умеют хорошо «читать» позы, хотя, конечно, далеко не всегда понимают, как они это делают.

Так же легко, как и поза, может быть понято и значение *жестов*, тех разнообразных движений руками и головой, смысл которых понятен для общающихся сторон.

О той информации, которую несет *жестикуляция*, известно довольно много. Прежде всего важно количество жестикуляции. Как бы ни отличались разные культуры, везде вместе с нарастанием эмоциональной возбужденности человека, его взволнованности, растет интенсивность жестикуляции, как и при желании достичь более полного понимания между партнерами, особенно если оно почему-то затруднено.

Конкретный смысл отдельных жестов различен в разных культурах. Однако во всех культурах есть сходные жесты, среди которых можно выделить:

1) *коммуникативные* — жесты приветствия, прощания, привлечения внимания, запретов, утвердительные, отрицательные, вопросительные и т.д.;

2) *модальные* — выражающие оценку и отношение (жесты одобрения, неодобрения, доверия и недоверия, растерянности и т.п.);

3) *описательные* — имеющие смысл только в контексте речевого высказывания.

В процессе общения не нужно забывать о *конгруэнтности*, т.е. совпадении жестов и речевых высказываний. Речевые высказывания

и жесты, их сопровождающие, должны совпадать. Противоречие между жестами и смыслом высказываний является сигналом лжи.

И, наконец, *походка* человека, т.е. манера передвижения, по которой довольно легко распознать его эмоциональное состояние. Так, в исследованиях психологов испытуемые с большой точностью узнавали по походке такие эмоции, как гнев, страдание, гордость, счастье. Причем оказалось, что самая тяжелая походка при гневе, самая легкая — при радости, вялая, угнетенная походка — при страданиях, самая большая длина шага — при гордости.

С попытками найти связь между походкой и качеством личности дело обстоит сложнее. Выводы о том, что может выражать походка, делаются на основе сопоставления физических характеристик походки и качеств личности, выявленных с помощью тестов.

Следующие виды невербальных средств общения связаны с *голосом*, характеристики которого создают образ человека, способствуют распознаванию его состояний, выявлению психической индивидуальности.

**Просодические
и экстралингвистические
средства**

Характеристики голоса относят к просодическим и экстралингвистическим явлениям.

Просодика — это общее название таких ритмико-интонационных сторон речи, как высота, громкость голосового тона, тембр голоса, сила удара.

Экстралингвистическая система — это включение в речь пауз, а также различного рода психофизиологических проявлений человека: плача, кашля, смеха, вдоха и т.д.

Просодическими и экстралингвистическими средствами регулируется поток речи, экономятся языковые средства общения; они дополняют, замещают и предвосхищают речевые высказывания, выражают эмоциональные состояния.

Энтузиазм, радость и недоверие обычно передаются высоким голосом, гнев и страх — тоже довольно высоким голосом, но в более широком диапазоне тональности, силы и высоты звуков. Горе, печаль, усталость обычно передают мягким и приглушенным голосом с понижением интонации к концу фразы.

Скорость речи также отражает чувства: быстрая речь — взволнованность или беспокойность; медленная речь свидетельствует об угнетенном состоянии, горе, высокомерии или усталости.

Итак, нужно уметь не только слушать, но и *слышать* интонационный строй речи, оценивать силу и тон голоса, скорость речи, которые практически позволяют выражать наши чувства, мысли, волевые устремления не только наряду со словом, но и помимо него, а

иногда и вопреки ему. Более того, хорошо подготовленный человек может по голосу определить, какое движение совершается в момент произнесения той или иной фразы, и наоборот, наблюдая за жестами в ходе речи, можно определить, каким голосом говорит человек¹. Поэтому не нужно забывать, что иногда жесты и движения могут противоречить тому, что сообщает голос. Следовательно, необходимо контролировать данный процесс и синхронизировать его.

Такесические средства общения К такесическим средствам общения относятся *динамические прикосновения* в форме рукопожатия, похлопывания, поцелуя. Доказано, что динамические прикосновения являются биологически необходимой формой стимуляции общения, а не просто сентиментальной особенностью человеческого общения. Использование человеком в общении динамических прикосновений определяется многими факторами. Среди них особую силу имеют статус партнера, возраст, пол, степень их знакомства.

Рукопожатия, например, делятся на три типа: доминирующее (рука сверху, ладонь развернута вниз), покорное (рука снизу, ладонь развернута вверх) и равноправное.

Такой такесический элемент, как *похлопывание* по плечу, возможен при условии близких отношений, равенства социального положения общающихся.

Такесические средства общения в большей мере, чем другие невербальные средства, выполняют в общении функции индикатора статусно-ролевых отношений, символа степени близости общающихся. Неадекватное использование личностью такесических средств может привести к конфликтам в общении.

Проксемические средства Общение всегда *пространственно организовано*. Одним из первых пространственную структуру общения стал изучать американский антрополог Э. Холл, который ввел термин «*проксемика*», буквальный перевод которого означает «близость». К проксемическим характеристикам относятся ориентация партнеров в момент общения и дистанция между ними. На проксемические характеристики общения прямое влияние оказывают культурные и национальные факторы.

Э. Холл описал нормы приближения человека к человеку — дистанции, характерные для североамериканской культуры. Эти нормы определены четырьмя расстояниями:

- интимное расстояние (от 0 до 45 см) — общение самых близких людей;

- персональное (от 45 см до 1 м 20 см) — общение со знакомыми людьми;
- социальное (от 1 м 20 см до 3 м 60 см) — предпочтительно при общении с чужими людьми и при официальном общении;
- публичное (3 м 60 см и далее) — при выступлении перед различными аудиториями.

Нарушение оптимальной дистанции общения воспринимается *негативно*.

Ориентация и угол общения — проксемические компоненты невербальной системы. Ориентация, выражаемая в повороте тела и носка ноги в направлении партнера или в сторону от него, сигнализирует о направлении мыслей.

Позиции общающихся сторон за столом определяются характером общения (рис. 7.2).

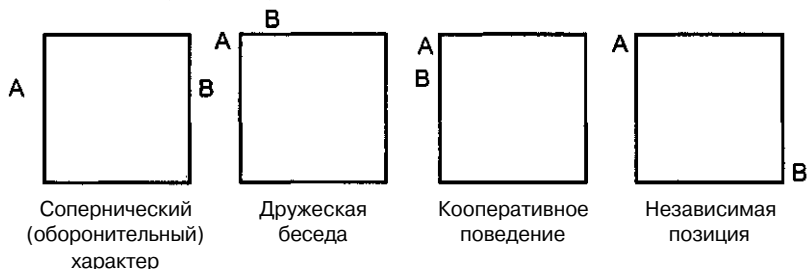


Рис. 7.2. Позиции общающихся сторон за столом

Следует отметить, что невербальное поведение личности многофункционально. Оно

- создает образ партнера по общению;
- выражает взаимоотношения партнеров по общению, формирует эти отношения;
- является индикатором актуальных психических состояний личности;
 - выступает в роли уточнения, изменения понимания вербального сообщения, усиливает эмоциональную насыщенность сказанного;
 - поддерживает оптимальный уровень психологической близости между общающимися;
 - выступает в качестве показателя статусно-ролевых отношений.

Вербальные средства общения

Как бы ни были важны чувства, эмоции, отношения людей, но деловое общение предполагает не только и не столько передачу эмоциональных состояний, сколько *передачу информации*.

Потеря информации

Содержание информации передается при помощи *языка*, т.е. принимает вербальную, или словесную, форму. При этом частично искажается смысл информации, частично происходит ее *потеря*. Этот процесс шутливо проиллюстрировал А. Моль в примере передачи указаний по цепочке капитан — адъютант — сержант — капрал — рядовые солдаты¹.

Капитан — адъютанту: Как вы знаете, завтра произойдет солнечное затмение, а это бывает не каждый день. Соберите личный состав в 5 часов утра на плацу, в походной одежде. Они смогут наблюдать это явление, а я дам им необходимые объяснения. Если будет идти дождь, то наблюдать будет нечего, в таком случае оставьте людей в казарме.

Адъютант — сержанту: По приказу капитана завтра утром произойдет солнечное затмение в походной одежде. Капитан на плацу даст необходимые объяснения, а это бывает не каждый день. Если будет идти дождь, наблюдать будет нечего, тогда явление состоится в казарме.

Сержант — капралу: По приказу капитана завтра утром в 5 часов затмение на плацу людей в походной одежде. Капитан даст необходимые объяснения насчет этого редкого явления, если будет дождливо, что бывает не каждый день.

Капрал — солдатам: Завтра в самую рань, в 5 часов, солнце на плацу произведет затмение капитана в казарме. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в походной одежде, а это бывает не каждый день.

Именно потому, чтобы не произошло искажения смысла информации, в армии повторяют приказы.

Видно, что сам процесс словесного оформления мыслей и их понимание с неизбежностью порождают *деформацию* смысла сообщения. Рассмотрим потери информации при сообщении на основе схемы, разработанной П. Мицичем² (рис. 7.3).

При передаче информации нужно возникшую идею, мысль сначала словесно оформить во внутренней речи, затем перевести из внутренней речи во внешнюю, т.е. высказать. Это высказывание должно быть услышано и понято.

На каждом этапе происходят потери информации и ее искажение. Величина этих потерь определяется и общим несовершенством человеческой речи, невозможностью полно и точно воплотить мысли в словесные формы, о чем образно сказал русский поэт Ф. Тютчев:

¹ См.: *Социодинамика культуры*. — М.: Наука, 1973. — С. 176.

² См.: *Мицич П.* Как проводить деловые беседы. — М.: Экономика, 1987. — С. 74.

«МЫСЛЬ изреченная есть ложь», и наличием или отсутствием доверия к собеседнику, и личными целями, устремлениями (когда желаемое принимается за действительное), и совпадением или несовпадением словарного запаса, и многим, многим другим.

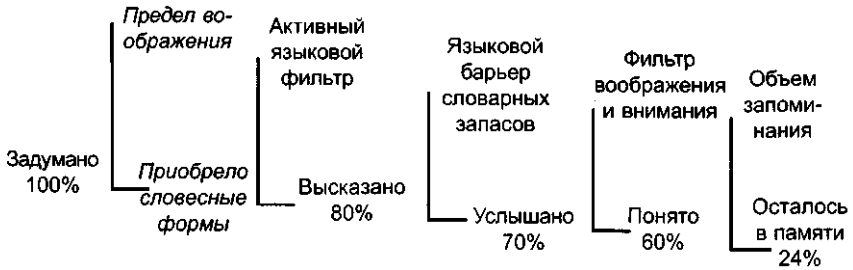


Рис. 7.3. Схема потери информации

И все же люди понимают друг друга. Понимание постоянно корректируется, поскольку общение это не просто передача информации (знаний, фактических сведений, указаний, приказаний, деловых сообщений и т.п.), а обмен информацией, предполагающей обратную связь.

Процесс обмена информацией может быть схематично представлен как система с обратной связью и шумом (рис. 7.4)¹.

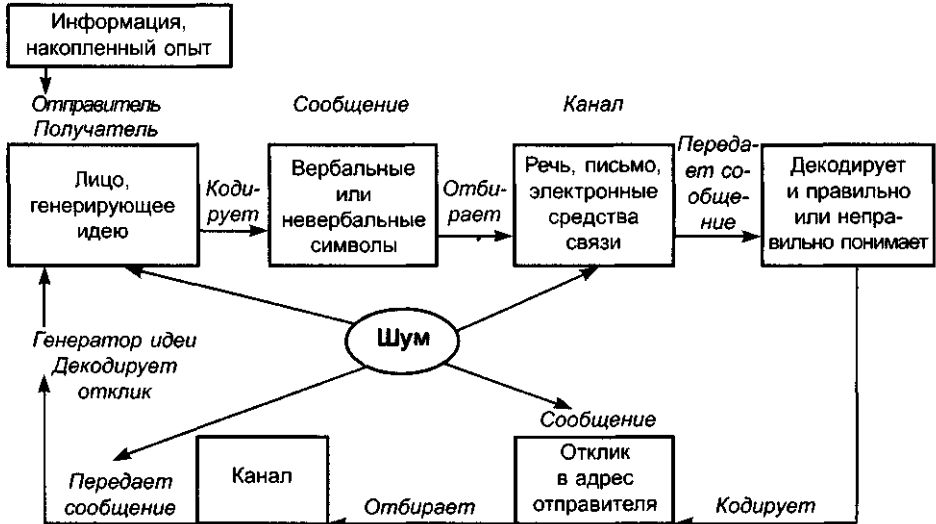


Рис. 7.4. Схема процесса обмена информацией

¹ См.: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — С. 175.

К тому же обмен сообщениями происходит не «просто так», а ради достижения целей общения, поэтому нужно **учитывать личностный смысл**, вкладываемый в сообщение. В общении мы не просто передаем информацию, а информируем, обмениваемся знаниями о трудностях решения проблемы, жалуемся и т.д. Значит, успешная коммуникация возможна только с учетом личностного фона, на котором передается сообщение.

В психологии разработаны демонстрационные модели, облегчающие понимание процесса общения. Одна из таких моделей, предложенная Ш. фон Туном, учитывает как содержание сообщения, так и его личностный смысл (рис. 7.5)¹.

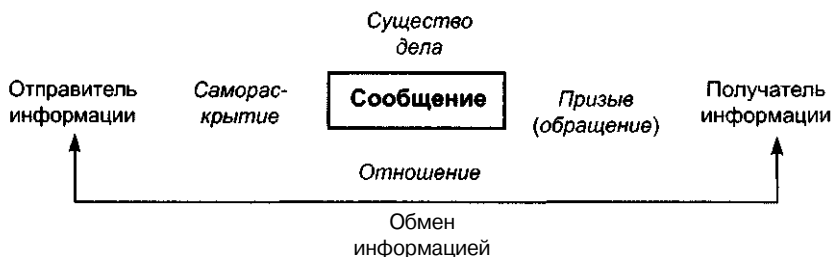
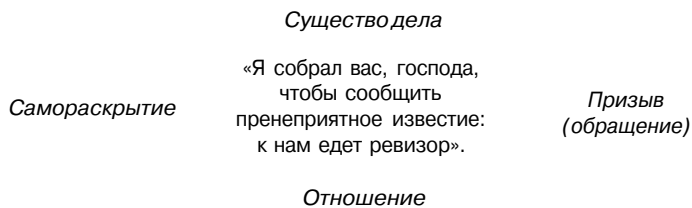


Рис. 7.5. Модель понимания процесса общения

Эффективной коммуникация будет тогда, когда получатель сообщения *правильно расшифрует* все его четыре стороны. Если же получатель не способен расшифровать все стороны сообщения или реагирует не на ту сторону, то возникает недопонимание.

Классический пример из бессмертной комедии Н.В. Гоголя «Ревизор»:



Существо дела понятно: едет ревизор. Что еще хотел сказать городничий? Каково его отношение к чиновникам? Очевидно:

- Знаю я вас, подлецы!
- Держитесь!

Отношение передается невербальными средствами: мимикой, жестами, интонацией. Большинство конфликтов возникает при неправильной расшифровке отношения. Часто воспринимают не существо дела, а отношение и реагируют именно на него.

На стороне *самораскрытия* можно предположить следующее:

- Мне страшно!
- Я чувствую себя неуверенно.
- Я выбит из обычной колеи.
- Я обескуражен.

Четвертая сторона общения содержит *призыв*, или *обращение*. Отправитель информации своим посланием хочет чего-то добиться. В нашем примере обращение может выглядеть так:

- Помогите в этой неприятной ситуации.
- Не выдайте, братцы.
- Давайте спастись вместе!

Практика делового общения

Как услышать то, что действительно сообщается?

Максимальное сближение между передающим и воспринимающим информацию возможно тогда, когда задается достаточно много вопросов, когда отправителю информации возвращается посланный им «мяч», и он может узнать, что получатель информации действительно воспринял. Необходимы *обратные связи*: «Я правильно понял, что...», «Вы, значит, думаете, что...» и т.д. Такими фразами сигнализируют, что стараются понять собеседника и дают ему возможность еще яснее и более четко сформулировать свои мысли.

Если перейти от общих теоретических моделей передачи и приема информации к практике, то для делового общения это означает прежде всего умение говорить и умение слушать.

Умение говорить

Умению говорить, или ораторскому искусству, обучали еще в античности. Оно предполагает умение точно сформулировать свои мысли, излагать их доступным для собеседника языком, ориентироваться в общении на реакцию собеседника. Конечно, разговор по канонам античной риторики сейчас будет выглядеть экстравагантно, но тем не менее для успешного делового общения жизненно необходимо овладеть основами культуры речи.

Речь в деловом общении направлена на то, чтобы убедить собеседника в своей точке зрения и склонить к сотрудничеству.

Убедительность определяется:

1) психологическими факторами, самой атмосферой беседы, которая может быть благоприятной или неблагоприятной, доброжелательной или недоброжелательной;

2) культурой речи.

Культура речевого общения включает в себя, прежде всего, свободное владение языком. Любой естественный язык имеет сложную структуру, составными частями которой являются:

- литературный язык, в котором выражена языковая норма;
- просторечье;
- профессиональная лексика;
- ненормативная лексика.

Речевая культура в деловом общении выражается в оценке уровня мышления собеседника, его жизненного опыта и в обращении к собеседнику на понятном для него языке. При деловом разговоре нужно употреблять простые, ясные и точные слова, грамотно формулировать свою мысль. Недаром существует выражение «режет слух». Сплошь и рядом режет слух неправильное ударение в словах «начать», «каталог», «маркетинг», «менеджмент», звонить и др., употребление несуществующего в русском языке глагола в повелительном наклонении «ложите», неверное употребление фразеологизма «власть предержавшие» вместо правильного «власти придержащие», «власть предержавшая».

Практика ледового общения

В книге В. Зигерта и Л. Ланг «Руководить без конфликтов» выделяются типичные ошибки, связанные с ориентацией на себя, которые не позволяют донести свою мысль до собеседника. Если в общении мы *ориентированы на себя*, а не на собеседника, то мы:

- не организуем свои мысли перед тем, как их высказываем, а говорим спонтанно, надеясь, точнее требуя, чтобы другие «поспели» за нами;
- из-за небрежности или неуверенности не выражаем своей мысли точно, поэтому они приобретают двусмысленность;
- говорим слишком длинно, так что слушатель к концу нашего высказывания уже не помнит, что было вначале;
- продолжаем говорить, даже не замечая, реагирует слушатель или нет.

Высказывания без ориентации на собеседника носят форму *монолога*. Сумма потерь информации при монологическом общении может достигать 50%, а в некоторых случаях — и 80% объема исходной информации.

Диалог и типы вопросов

Наиболее эффективная форма общения — *диалог*, в основе которого лежит умение задавать вопросы.

В литературе по деловому общению¹ выделены некоторые типы вопросов, помогающие получить нужную информацию.

Наиболее эффективны для ведения диалога *открытые* вопросы типа:

- Каково ваше мнение?
- Каким образом?
- Сколько еще?
- Почему?
- Как? и т.п.

Информационный вопрос относится к вопросам открытого типа и его следует строить так, чтобы он вызвал к жизни информацию, способную заинтересовать и сгруппировать вокруг себя различные мнения. Если вопрос рассчитан на «да» или «нет», он закрывает диалог и его нельзя считать информационным, например, вопрос типа «Какие меры вы приняли, чтобы улучшить обслуживание?» относится к информационным, а вопрос «Вы действительно думаете, что приняли все меры?» к таковым не относится.

Закрытые вопросы, ответом на которые будут «да» или «нет», рекомендуются не для получения информации, а для получения подтверждения согласия или несогласия с высказанной позицией.

Непрерывность открытого диалога обеспечивается использованием *зеркальных вопросов*. Технически такой вопрос состоит в повторении с вопросительной интонацией части утверждения, только что произнесенного собеседником, для того чтобы заставить его увидеть свое утверждение как бы со стороны:

- Я никогда не буду иметь с ним дела!
- Никогда?
- Сейчас у меня нет для этого средств!
- Нет средств?

Зеркальный вопрос позволяет, не противореча собеседнику и не опровергая его утверждений, создавать в беседе моменты, придающие диалогу новый смысл. Он дает значительно лучшие результаты, чем круговорот вопросов: «Почему?», которые обычно вызывают защитные реакции, отговорки, поиски причинности и могут привести к конфликту.

¹ См.: Емельянов Ю.Н. Обучение паритетному диалогу. — Л.: ЛГУ, 1991; Мицч П. Как проводить деловые беседы. — М.: Экономика, 1987.

Эстафетные вопросы призваны динамизировать диалог, они позволяют опережать высказывания партнера, не перебивая, а помогая ему.

Эстафетный вопрос требует способности слушать и схватывать на лету реплики партнера и провоцировать его сказать еще больше, сказать по-другому и сверх того, что сказано.

Умение слушать собеседника

Успешность делового общения во многом зависит не только от умения говорить, но и от умения слушать собеседника. Все понимают, что слушать можно по-разному. Представление о том, что «слушать» и «слышать» — это не одно и то же, зафиксировано в русском языке самим фактом наличия разных слов для обозначения эффективного и неэффективного слушания.

Неумение слушать — основная причина *неэффективного* общения, именно оно приводит к недоразумениям, ошибкам и проблемам. При кажущейся простоте (некоторые думают, что слушать — значит просто помалкивать) слушание — сложный процесс, требующий значительных психологических энергозатрат, определенных навыков и общей коммуникативной культуры.

Выделяют два вида слушания: *нерефлексивное* и *рефлексивное* слушание¹.

Нерефлексивное слушание — это умение внимательно *молчать*, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями. Слушание этого вида особенно полезно, когда собеседник проявляет такие глубокие чувства, как гнев или горе, горит желанием высказать свою точку зрения, хочет обсудить наболевшие вопросы. Ответы при *нерефлексивном* слушании должны быть сведены к минимуму типа: «Да!», «Ну и ну!», «Продолжайте.», «Интересно!» и т.д.

В деловом, как и в любом другом общении, важно сочетание *нерефлексивного* и *рефлексивного* слушания. *Рефлексивное слушание* представляет собой процесс расшифровки смысла сообщений. Выяснить реальное значение сообщения помогают *рефлексивные* ответы, среди которых выделяют выяснение, перефразирование, отражение чувств и резюмирование.

«Я Вас слушаю»:



Выяснение представляет собой обращение к говорящему за уточнениями при помощи ключевых фраз типа: «Я не понял», «Что вы имеете в виду?», «Пожалуйста, уточним это» и т.п.

Перефразирование — собственная формулировка сообщения говорящего для проверки его точности. Ключевые фразы: «Как я понял вас...», «Вы думаете, что...», «По вашему мнению...».

При *отражении чувств* акцент делается на отражении слушающим эмоционального состояния говорящего при помощи фраз: «Вероятно, вы чувствуете...», «Вы несколько расстроены...» и т.д.

При *резюмировании* подытоживаются основные идеи и чувства говорящего, для чего используются фразы: «Вашими основными идеями, как я понял, являются...», «Если теперь подытожить сказанное вами, то...». Резюмирование уместно в ситуациях при обсуждении разногласий в конце беседы, во время длительного обсуждения вопроса, при завершении разговора.

Практика делового общения

Типичные ошибки слушания

Перебиванию собеседника во время его сообщения. Большинство людей перебивают друг друга неосознанно. Руководители чаще перебивают подчиненных, а мужчины - женщин. При перебивании нужно постараться тут же восстановить ход мыслей собеседника.

Поспешные выводы заставляют собеседника занять оборонительную позицию, что сразу же возводит преграду для конструктивного общения.

Поспешные возражения часто возникают при несогласии с высказываниями говорящего. Зачастую человек не слушает, а мысленно формулирует возражение и ждет очереди высказаться. Затем увлекается обоснованием своей точки зрения и не замечает, что собеседник пытался сказать то же самое.

Непрощеные советы обычно дают люди, не способные оказать реальную помощь. Прежде всего нужно установить, что хочет собеседник: совместно поразмышлять или получить конкретную помощь.

Формулирование коммуникативных навыков требует и времени, и терпения.

7.4 Общение как взаимодействие

Анализ общения как *взаимодействия* представляет значительные сложности. Вообще разделение трех сторон общения — восприятия, коммуникации и взаимодействия — возможно только как прием анализа: при всем старании нельзя выделить «чистую» коммуникацию без восприятия и взаимодействия или «чистое» восприятие.

Но если восприятие и коммуникация в общении все-таки в какой-то мере, с большими оговорками, но поддаются отделению от «целого», то вычленение «отдельного» взаимодействия практически невозможно.

Главное содержание общения — это *воздействие на партнера*. Описывая его, мы чаще всего используем термины действий. Например: «Он на меня давил, но я не поддался», «Он подстроился под меня» и т.д.

В общении происходит постоянная реакция на действия другого. В одном случае нам, например, кажется, что партнер нас к чему-то подталкивает и мы сопротивляемся, в другом — что наши действия «заодно», в третьем — что партнер затрагивает наши интересы и мы отстаиваем их и т.д. За словами стоят действия, и, общаясь, мы постоянно отвечаем для себя на вопрос: «Что он делает?» — и наше поведение строится исходя из полученного ответа. Что позволяет нам понять смысл действий партнера?

Один из возможных способов понимания общения, который дает возможность увидеть смысл и содержание слов, своих действий и действий партнера, — *восприятие положения партнеров*, а также их позиций относительно друг друга. В любом разговоре, беседе, публичном общении огромное значение имеет относительный статус у партнеров: кто в данной ситуации ведущий и кто — ведомый.

Трансакционный анализ Э. Берна.

Типичные состояния сознания

Подход к анализу ситуации общения от позиций, занимаемых партнерами, развивается в русле *транзакционного анализа*, представленного именами Э. Берна, Д. Джонджевилла, Т. Харриса.

Широко известна и получила наибольшее применение схема, разработанная Э. Берном, в которой основными понятиями являются состояния Я и транзакции, т.е. единицы общения.

Наблюдения психологов за деятельностью людей показали, что наборы поведенческих характеристик (позы, интонации голоса, темп речи, жесты, мимика, разговорный словарь и т.п.) меняются в различных ситуациях: например, характеристики поведения человека в ситуациях взаимодействия с коллегами, руководителем, супругой, ребенком и т.д. будут существенно различны. Изменение поведения сопровождается изменением эмоционального состояния. Существует прямая связь между схемой поведения чело-

века и состоянием его психики, что позволило Э Берну выделить *типичные состояния сознания*.

Состояние Я определяется им как система чувств, выражающаяся в согласованной с ней схеме поведения. Репертуар этих состояний Э. Берн разбил на следующие категории¹:

1) состояния Я, сходные с образами родителей или с образами значимых для человека людей, заменявших родителей. Человек хранит в своем сознании набор воспринятых им состояний Я его родителей, активизируемых в некоторых обстоятельствах.

2) состояния Я, направленные на объективную оценку реальности — все нормальные люди способны на объективную переработку информации при активизации соответствующих состояний их Я.

3) состояния Я, все еще действующие с момента их фиксации в раннем детстве, — каждый человек несет в себе впечатления своего детства, активизируемые при определенных условиях.

В терминологии транзакционного анализа эти состояния Я именуется как состояние *Я Родителя*, или *Родитель*, состояние *Я Взрослого*, или *Взрослый*, состояние *Я Ребенка*, или *Ребенок*.

Состояние Родителя может проявляться двояким образом: как критическое и кормяще-заботливое; состояние ребенка проявляет себя тоже в разной форме — как свободное, приспособляющееся и бунтарское поведение. Состояния Родителя, Взрослого и Ребенка — нормальные психологические феномены. Каждый тип состояний по-своему важен для человека. Ребенок — это источник радости, интуиции, творчества, спонтанных побуждений. Благодаря Родителю многие наши реакции давно стали автоматическими, что помогает сберечь массу времени и энергии. Взрослый перерабатывает информацию и учитывает возможности эффективного взаимодействия с окружающим миром. Взрослый контролирует действия Родителя и Ребенка и является посредником между ними.

Внутренние психические процессы, характеризующие актуальное состояние Я человека, выражаются во внешнем поведении, по которому можно определить состояние его сознания. В табл. 7.2—1.4 выделены поведенческие характеристики Родителя, Взрослого и Ребенка.

Основные характеристики позиций Родителя, Взрослого, Ребенка*Родитель**Распознавание состояний**критическое**кормяще-заботливое*

1. Общее поведение	Оценивающее, ироническое, порицающее, показывающее, авторитарное, запрещающее, приказное	Доброе, ободряющее, озабоченное, сочувствующее, защищающее, советуемое, помогающее
2. Речевые формулировки	«Ты должен, ты не должен», «Это следует делать, это не следует делать», «Как ты можешь!», «Я не позволю так обращаться со мной!»...	«Успокойся», «Я могу вас понять», «Лучше не делать этого», «Будь осторожен», «Не ломай себе голову»...
3. Манера говорить	Твердо, высокомерно, саркастически, остро, насмехаясь, иронически, цинично	Тепло, успокаивающе, сочувственно
4. Выражение лица	Отчужденное, лоб нахмурен, критический взгляд, сжатый рот	Заботливое, одобряющее, улыбочное, любовно-заинтересованное
5. Жесты и положение тела	Поднятый вверх указательный палец, руки скрещены перед грудью, ноги широко расставлены, голова поднята вверх	Протянутые руки, поглаживание по голове и др.

Т а б л и ц а 7.3

*Взрослый**Распознавание состояний*

1. Общее поведение	По-деловому, объективно, без эмоций, независимо, задумываясь, собирая и перерабатывая информацию
2. Речевые формулировки	«Возможно», «Вероятно», «По-моему мнению», «Я думаю», «Я предполагаю» и т.д. Вопросы начинаются со слов: как, почему, кто, что, когда
3. Манера говорить	Уверенно (без высокомерия), ясно и четко, спокойно, без страстей и эмоций, нейтрально
4. Выражение лица	Частое изменение выражения лица в соответствии с ситуацией, лицо обращено к партнеру, внимательное, ненапряженное
5. Жесты и положение тела	Жесты подкрепляют то, что говорится, верхняя часть туловища слегка наклонена вперед (выражение заинтересованности)

*Ребенок**Распознавание состояний*

	<i>свободное</i>	<i>приспосабли- вающееся</i>	<i>бунтарское</i>
1. Общее поведение	Спонтанное, игривое, хитрое, злорадное, раскрепощенное, вялое, открытое, естественное	Осторожное, боязливое, беспомощное, покорное, неуверенное, сдержанное, обиженное	Капризное, своенравное, строптивое, грубое, агрессивное, неприязненное
2. Речевые формулировки	«Я хочу», «Прекрасно!», «Так тебе и надо!», «Замечательно!», «Я бы очень хотел»	«Я хотел только...», «Почему всегда я?», «Я попробую», «Я правильно сделал?», «Я не смогу этого сделать»	«Я этого не хочу», «Оставьте меня в покое!», «Проклятье!»
3. Манера говорить	Преимущественно громко, быстро и горячо, захлебываясь. Печально	Тихо, нерешительно, плаксиво, подавленно, подобострастно, нудно, привередливо	Гневно, громко, упрямо, угрюмо
4. Выражение лица	Воодушевленное, возбужденное, ошеломленное, хитрое, лукавое, любопытное, печальное, взволнованное	Нервное, потерянное, тактичное, выражающее согласие	Жесткое, упрямое, отсутствующее
5. Жесты и положение тела	Свободные, напряженный или ослабленный корпус	Склоненная голова, опущенные плечи, напряженные или дружеские жесты, стоит в позе слуги или навтыжку	Напряженность, угрожающая поза, опущенная голова

Графическое состояние Я изображено на рис. 7.6.



Рис. 7.6. Состояния Я

Позиции партнеров в общении определяются теми состояниями Я, которые вступают во взаимодействие в данный момент общения. Эта схема нашла применение в разработке рекомендаций по психологии и технике делового общения. Она используется В. Зиггером и Л. Ланг в их работе «Руководить без конфликтов» (М.: Экономика, 1990), а также в практике делового общения Шмидта Р. «Искусство общения» (М.: Интерэксперт, 1992), в котором деловое общение рассматривается с позиций транзакционного анализа.

По определению Э. Берна, *транзакция* представляет собой единицу общения, состоящую из *стимула* (С) и *реакции* (Р) между двумя состояниями сознания. Вербальное общение в транзакции сопровождается невербальным, выражающимся во взгляде, интонации, рукопожатии и т.д.

Три формы транзакций

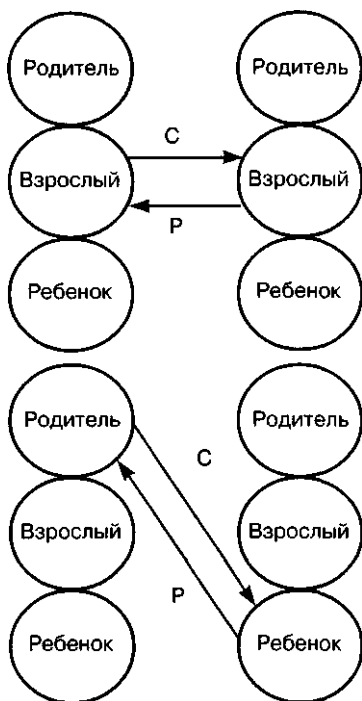
Э. Берн выделяет три формы транзакций — параллельные, или дополнительные, пересекающиеся и скрытые. Каждой из этих форм соответствуют свои

правила коммуникации.

1. *Дополнительные* транзакции, называемые также параллельными, осуществляются между двумя любыми состояниями Я со-

беседников, причем реакция человека прямо связана с тем состоянием, которое затронул партнер по общению.

Примеры



Стимул. Вы подготовили материалы к совещанию?

Реакция. Да, набрал на компьютере и распечатал.

Стимул. Сколько раз говорить, что сведения в налоговую инспекцию должны подаваться своевременно.

Реакция. Очень сожалею, закрутился, столько всяких срочных дел, но завтра все будет подготовлено.

Стимул. Нухорошо, в последний раз, иначе вам придется подыскивать другую работу, где дел поменьше.

Реакция. Я постараюсь, такого больше не будет.

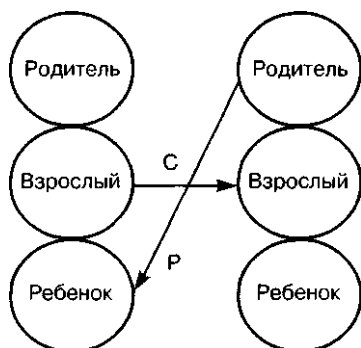
Правило коммуникации: дополнительные транзакции могут продолжаться долго. Длительное общение не во всех случаях бывает эффективным.

2. Особенность *пересекающихся* транзакций в том, что реакция собеседника исходит не из того состояния Я, на которое было направлено воздействие. Пересекающиеся транзакции препятствуют течению беседы.

Правило коммуникации: после пересекающейся транзакции коммуникации временно разрушаются.

Партнеры при пересекающихся транзакциях говорят *мимо* друг друга.

Пример

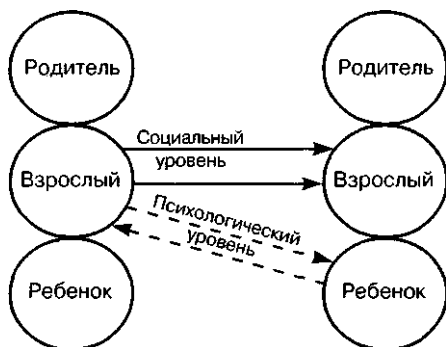


Стимул. Мне не звонили из хозяйственного отдела?

Реакция. Реже нужно устраивать перекуры, тогда не будет вопросов!

3. Наиболее сложными являются *скрытые* транзакции, поскольку в них взаимодействие осуществляется сразу на двух уровнях — социальном и психологическом. На социальном уровне происходит одно, а на психологическом подразумевается другое, причем партнеры это прекрасно понимают и реагируют не на социальный, а на психологический уровень.

Пример



Стимул. Конечно, эта модель лучше, но предназначена для деловых людей и достаточно дорога. (Подразумевается, что покупатель не деловой человек и не может позволить себе купить дорогую вещь.)

Реакция. Пожалуй, я ее возьму. (А мне разве не по карману?)

Правило коммуникации: при скрытых транзакциях общение происходит на скрытом психологическом уровне.

Овладение основами транзакционного анализа существенно улучшает практику делового общения, поскольку помогает сознательно контролировать свои состояния, а также понимать состоя-

ния партнера по общению и находить пути оптимизации взаимодействия с ним.

**Ориентация
на контроль
и понимание**

Общение как взаимодействие можно рассматривать с позиций ориентации на контроль и ориентации на понимание.

Ориентация на контроль предполагает стремление контролировать, управлять ситуацией и поведением других, которые обычно сочетаются с желанием доминировать во взаимодействии.

Ориентация на понимание включает в себя стремление понять ситуацию и поведение других. Она связана с желанием лучше взаимодействовать и избегать конфликтов, с представлениями о равенстве партнеров в общении и необходимости достижения взаимной, а не односторонней удовлетворенности.

Анализ взаимодействия при выделении этих двух ориентаций позволяет выявить некоторые интересные закономерности общения. Так, «контролеры» и «пониматели» придерживаются совершенно разных стратегий в общении.

Стратегия «контролера» — стремление заставить партнера принять свой план взаимодействия, навязать свое понимание ситуации, и довольно часто они действительно достигают контроля над взаимодействием.

Стратегия «понимателя» — адаптация к партнеру. Показательно, что разные ориентации связаны с разным распределением позиций в общении. Так, «контролеры» всегда стремятся к неравным взаимодействиям с подчиненными и доминирующим позициям «вертикального взаимодействия». Ориентация на понимание больше сопрягается с равными горизонтальными взаимодействиями.

Следует отметить, что существуют и обратные влияния: например, человек, «попавший» в общении на самую «верхнюю» позицию, обязательно в большей степени будет «контролером», чем если бы он был внизу: положение обязывает. Следовательно, он должен регулировать взаимодействие.

**Открытость
и закрытость
в общении**

Поскольку любое общение осуществляется по поводу того или иного предмета, то характер взаимодействия определяется открытостью или закрытостью предметной позиции.

Открытость общения — это открытость предметной позиции в смысле способности выразить свою точку зрения на предмет и го-

товности учесть позиции других, и наоборот, *закрытость общения* означает неспособность или нежелание раскрывать свои позиции.

Помимо открытого и закрытого общения, в чистом виде существуют еще и *смешанные* типы:

- одна из сторон пытается выяснить позицию другой стороны, не раскрывая своей. В крайнем варианте это выглядит так: «Вопросы задаю я!»;
- общение, при котором один из собеседников открывает партнеру все свои «обязательства», рассчитывая на помощь, не интересуясь намерениями другого.

Оба эти вида взаимодействия асимметричны, поскольку общение осуществляется с неравноправных позиций партнеров.

При выборе позиции в общении следует учитывать все обстоятельства: степень доверия к партнеру, возможные последствия открытости общения. И вместе с тем, как показывают социально-психологические исследования, максимальная эффективность делового общения достигается при его открытом характере.

Этапы делового общения

Перейдем к более конкретной характеристике взаимодействий в деловом общении. Процесс общения всегда можно рассматривать как ло-

кальный акт: разговор с определенным собеседником, обсуждение конкретных вопросов группой людей и т.д.

В развернутом виде в общении можно выделить такие этапы:

- 1) установление контакта;
- 2) ориентация в ситуации (люди, обстоятельства и т.д.);
- 3) обсуждение вопроса, проблемы;
- 4) принятие решения;
- 5) выход из контакта.

В деловом общении эта схема может быть как свернутой, краткой, так и полной, подробной.

Именно сознательным вычленением этих этапов и их регуляцией определяется во многом *эффективность* делового общения.

1. Всякое общение начинается с *контакта*. Довольно часто неуспех делового общения предопределен с самого начала: не-



При установлении контакта нужно продемонстрировать доброжелательность и открытость для общения

удавшийся контакт (точнее его отсутствие) ведет к дальнейшей цепочке неправильных действий.

Задача *контактной фазы* — побудить собеседника к общению и создать максимальное поле возможностей для дальнейшего делового обсуждения и принятия решений¹. По мнению психологов, существуют защитные психологические механизмы, которые мешают нам сразу принять другого человека, пустить его в зону своего личного «Я». Контактная фаза должна размыть границы этой зоны.

Практика делового общения

При *установлении* контакта нужно, прежде всего, продемонстрировать доброжелательность и открытость для общения. Это достигается мягкой улыбкой (если она уместна), небольшим наклоном головы в сторону собеседника, выражением глаз. Не нужно торопиться с приветствием, чтобы оно не помешало началу контакта. Надо как бы осмотреться и создать доброжелательную атмосферу. Далее - обращение словесное, приветствие. После этого нужно обязательно выдержать паузу. Она необходима, чтобы дать возможность человеку ответить, включиться в общение. Довольно часто эту паузу не выдерживают, не дают другому ответить и вслед за приветствием обрушивают всю приготовленную информацию. Особенно заметна эта ошибка в телефонных разговорах, когда обращаются к собеседнику, а его реакцией не интересуются. Выждать паузу необходимо не только для того, чтобы убедиться, что контакт установлен, но и чтобы узнать, как партнер откликнулся на ваше поведение, обращение.

Не следует вступать в контакт, когда собеседник занят теми или иными делами (разговаривает, причисывается и т.п.); обращаться к собеседнику со слов «Я», «Мне», лучше начать разговор словами «Вы», «Ты» («*Вам не мешается...*», «*Ты не мог бы...*» и т.п.); «наполнять» контакт с первых слов своим эмоциональным состоянием, настроением. Необходимо еще на контактной фазе определить эмоциональное состояние партнера и в зависимости от этого состояния и своих целей либо самому войти в тот же тон, либо постепенно и ненавязчиво помочь партнеру выйти из нежелательного для Вас состояния².

2. Этап *ориентации* помогает определить стратегию и тактику делового общения, развить интерес к нему и вовлечь партнера в круг совместных интересов. На этом этапе надо сразу выяснить, каким по длительности будет разговор (свернутый, четкий, конкретный или подробный, развернутый), и в зависимости от этого строить свою тактику. Основные задачи этапа ориентации:

¹ См.: *Практические методы оптимизации межличностного общения*. — М., 1987.

² Там же. С. 4.

- вызвать интерес собеседника к предстоящей беседе и вовлечь его в обсуждение;
- выявить самооценку собеседника и сориентироваться в распределении ролей;
- начать решение основной задачи общения¹.

Вовлечь собеседника в *активное обсуждение вопроса*, когда у него может быть нет особого желания, создать непринужденную атмосферу общения — это своего рода искусство. Хороша здесь уместная шутка, но, к сожалению, она не всегда приходит на ум. На этом этапе крайне важно определить психологическое состояние собеседника и корректировать его.

Практика делового общения

Если у собеседника плохое настроение, желательно повысить его эмоциональный тонус. Самый эффективный прием - присвоить собеседнику желательное качество: «Зная Вашу старательность...», «Вы такой настойчивый...». Не менее эффективна похвала в адрес собеседника, напоминание о приятных событиях, сообщение интересной информации.

Для создания непринужденной атмосферы общения можно включить человека в выполнение физических действий: «Помогите, пожалуйста», «Вот кстати», «Кан хорошо, что Вы рядом» и затем горячо поблагодарить за это. Хорошо действует прием «поделись трудностями» для включения партнера в активное совместное обсуждение.

Выявить самооценку партнера необходимо для того, чтобы впоследствии повысить или понизить ее до желательного уровня. Для этого полезно попытаться перевоплотиться в него, стать его «зеркалом», войти в его образ:

- повторить, воспроизвести его мимику, пластику, позу, тон (но не передразнивая);
- поставить его в роль эксперта: «Ваш опыт крайне интересен при решении этой проблемы» и т.д.

Правильное распределение ролей по принципу доминирования — подчинение также необходимо для обеспечения успешного делового общения. В психологии общения выделяются три вида распределения ролей: «пристройка сверху», «пристройка снизу» и «пристройка на равных». Практически это градации использования так называемой доминантной техники самопрезентации, а степень доминант-

¹ См.: Практические методы оптимизации межличностного общения. — М., 1987. — С. 2.

ности-подчиненности устанавливается с помощью невербальной техники: позы, взгляда, темпа речи.

Выпрямленная поза с подбородком, параллельным земле, с жестким немигающим взглядом (или при полном отсутствии контакта глаз); медленная речь с выдержанными паузами, навязывание собеседнику определенной дистанции служат отличительными признаками классической техники доминирования — «*пристройка сверху*». Противоположные признаки — приниженная поза, постоянное движение глаз снизу вверх, быстрый темп речи, предоставление инициативы партнеру — «*пристройка снизу*». Партнерское взаимодействие — синхронизация темпа речи, уравнивание ее громкости, установление симметричного рисунка обмена взглядами — «*пристройка на равных*».

В том случае, если негласная договоренность о распределении ролей не будет достигнута, конфликт неизбежен. Если, например, собеседник избрал роль «мудрого наставника», то нужно соответственно либо принять роль «почтительного ученика», либо тактично добиваться желательного распределения ролей — два эксперта.

3. Для этапа *обсуждения проблемы и принятия решения* с психологической точки зрения характерны эффект контраста и эффект ассимиляции.

Действие *эффекта контраста* заключается в том, что, указывая на отличие нашей точки зрения на возможную совместную деятельность от точки зрения партнера, мы психологически удаляемся от него; подчеркивая сходство позиций, мы сближаемся с партнером, в чем проявляется действие *эффекта ассимиляции*¹.

Для достижения успеха в деловом обсуждении важно подчеркнуть *единство позиций*.

При разногласиях обязательное правило успешного обсуждения — контрастные фразы должны быть *безличностными*, в противном случае они становятся необратимыми и общение завершится неудачей. То есть должно быть зафиксировано, что позиция собеседника исходит из объективных причин, связана с погодой, политикой и т.д., но ни в коем случае не с его личностью, его личными качествами².

На фазе обсуждения и принятия решения очень значима направленность на партнера, включение его в обсуждение, поэто-

¹ См.: *Практические методы оптимизации межличностного общения*. — М., 1987. — С. 5.

² Там же. С. 6.

Глава 7

му в полной мере должны быть проявлены *умение слушать и умение убеждать*.

Убеждение имеет сложную структуру: оно включает в себя знания, эмоции, волевые компоненты. Категоричностью своих суждений, даже если они и правильны, убедить другого очень сложно: тут срабатывают психологические механизмы защиты. Если хотите убедить человека, надо сначала его понять, чтобы выяснить причины несогласия, привлечь к совместному обсуждению, чтобы решение получилось общим. Если же общее решение не получится, то будут хотя бы известны точки зрения, их обоснованность, что позволяет вести дальнейшее обсуждение. Наиболее полно особенности методов обсуждения и аргументации рассмотрены в упоминавшейся ранее книге П. Мицига «Как проводить деловые беседы».

4. В психологии хорошо изучена роль *первого впечатления*, которое мы производим на собеседника и группу людей. Но роль *последнего впечатления* не менее велика. Оно влияет на тот образ, который останется в памяти партнера, и на будущие деловые отношения. Поэтому одна из основных заповедей выхода из контакта — *приветливость*.

вопросы для повторения

1. Выделите основные виды общения и охарактеризуйте их.
2. Дайте определение деловому общению и раскройте его особенности.
3. Каковы цель, структура и функции делового общения?
4. Назовите основные стороны общения и объясните их взаимосвязь.
5. Каковы функции восприятия в процессе общения?
6. Охарактеризуйте невербальные средства общения.
7. Назовите основные элементы невербального общения и назовите их.
8. Какова роль обратных связей в процессе восприятия и передачи информации?
9. Расскажите, как надо и как не надо слушать.
10. В чем сущность транзакционного анализа процесса взаимодействия по Э.Берну.
11. Назовите основные этапы делового общения и дайте их краткую характеристику.

Глава 8 Ледовые переговоры

У большинства людей термин «переговоры» ассоциируется с ситуациями, относящимися к сфере бизнеса или дипломатических контактов. Однако если задуматься, то правильнее будет рассматривать переговоры как «стиль поведения, с которым мы сталкиваемся и используем сами каждый день»¹. Поэтому во многих исследованиях, посвященных анализу переговорного процесса, понятие *переговоры* используется для характеристики любого процесса общения, в рамках которого люди пытаются согласовать какие-либо действия, договориться о чем-либо, решить спорные вопросы.

вопросы, на которые лает ответы эта глава:

1. Что такое переговоры?
2. Какие стратегии ведения переговоров могут быть использованы их участниками?
3. Какие стадии выделяют в переговорном процессе?
4. Как участники должны готовиться к переговорам?
5. Из каких этапов состоит процесс ведения переговоров и каковы задачи, решаемые на каждом из этапов?
6. Какие действия стороны предпринимают на заключительной стадии переговоров — анализе результатов и выполнения достигнутых договоренностей?
7. Какие тактические приемы используются участниками переговоров?

8.1. Переговоры как разновидность общения

Переговоры как форма социального взаимодействия

Переговоры как особая форма социального взаимодействия имеют давнюю историю. Люди испокон веков ведут переговоры, заключая торговую сделку или завершая войну мирным соглашением, договариваясь о разделе имущества или собирая караван кораблей на поиски новых неизведанных земель. Однако объектом широкого научного исследования переговоры становятся лишь во второй половине XX в., когда искусству их ведения стали уделять особое внимание.

Несомненно, что переговоры — неотъемлемая часть деловых контактов. И их успех зависит не только от хорошего знания предмета обсуждения, но и от владения техникой ведения переговоров, которая вряд ли может быть представлена в виде некоего исчерпывающего набора готовых рецептов. Чтобы грамотно и уверенно вести переговоры, важно понимать, в чем состоит их специфика, какие цели ставят перед собой участники, какова общая модель переговорного процесса.

Необходимо учитывать и тот факт, что переговоры, имеющие место как в рамках сотрудничества, так и в условиях конфликта, обязательно предполагают *общение участников*. Следовательно, переговорный процесс включает перцептивную, коммуникативную и интерактивную стороны (общение как восприятие, обмен информацией и взаимодействие), которые подробно были рассмотрены в гл. 7. Пренебрежительное отношение участников к любой из этих сторон переговоров создает дополнительные препятствия на пути к достижению соглашения. Например, при первом контакте одному из участников переговоров достаточно равнодушно ответить на приветствие другого, а садясь за стол, развалиться в кресле и с мрачным видом устремить взгляд поверх головы собеседника, чтобы поставить под сомнение успех переговорного процесса в целом.

Особенности переговоров

Переговоры как одна из разновидностей общения имеют ряд отличительных особенностей.

Важная особенность переговоров состоит в том, что они ведутся в условиях ситуации с *разнородными интересами сторон*, т. е. их интересы не являются абсолютно идентичными или абсолютно противоположными. Обратимся к следующему примеру. В составе делегации фирмы, формируемой для деловой поездки, скажем, в США, есть одно вакантное место. На него претендуют двое. Но один из сотрудников стремится попасть в состав делегации потому, что для него это возможность лишний раз встретиться с братом, проживающим в США. Другой же рассматривает включение в состав делегации как признание его профессионализма, высокую оценку его деятельности, знак благожелательного отношения руководства фирмы. Есть и то, что объединяет оппонентов: они связаны совместной деятельностью и не планируют менять место работы.

Сложное сочетание многообразных интересов делает участников переговоров *взаимозависимыми*. В этом заключается еще одна

особенность переговорного процесса. Его участники ограничены в своих возможностях односторонним путем реализовать собственные интересы. Вернемся к приведенному выше примеру. Если кто-то из оппонентов решил, добиваясь цели, воспользоваться имеющимися каналами влияния на руководство фирмы, то это вызовет обострение отношений с коллегой, ухудшение морально-психологического климата в группе и может привести к конфликту. И чем больше стороны зависят друг от друга, тем важнее для них договориться путем переговоров.

Взаимозависимость участников переговоров позволяет говорить о том, что их усилия направлены на *совместный поиск решения проблемы*.

Итак,

переговоры в деловом общении — это процесс взаимодействия сторон с целью достижения согласованного и устраивающего их решения.

8.2. Стратегии ведения переговоров и динамика переговоров

Вступая в переговоры, участники могут использовать различные стратегии их ведения. Выбор той или иной стратегии зависит от ситуации, в которой ведутся переговоры, готовности сторон реализовать интересы друг друга, понимания успеха переговоров их участниками.

Выделяют две основные *стратегии ведения переговоров*: 1) позиционный торг, ориентированный на конфронтационный тип поведения, и 2) переговоры на основе взаимного учета интересов, что предполагает партнерский тип поведения сторон. Каждая из обозначенных стратегий имеет свою специфику.

Позиционный торг Позиционный торг представляет собой такую стратегию ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на *конфронтацию* и ведут спор о конкретных позициях.

Важно различать позиции и интересы. Представим следующую ситуацию. Двое спорят о том, кто должен получить при разделе наследства старинный самовар. Заявляемые сторонами позиции противоположны и согласовать их не удается. Однако если задаться вопросом, *почему* наследники стремятся получить этот самовар, то ответ может быть следующим. Один из наследников намерен выручить

при продаже самовара определенную сумму денег, а другой хочет получить самовар, потому что рассматривает его как семейную реликвию. В этом состоят скрытые за позициями интересы сторон.

Позиции — это то, *чего* стороны хотят добиться в ходе переговоров. *Интересы*, лежащие в основе позиций, указывают на то, *почему* стороны хотят добиться того, о чем заявляют. Если позиции достаточно ясно формулируются участниками, то обнаружить интересы, стоящие за той или иной позицией, гораздо сложнее.

В целом позиционный торг имеет следующие *особенности*:

1) участники переговоров стремятся к реализации собственных целей в максимально полном объеме, мало заботясь о том, насколько оппоненты будут удовлетворены итогами переговоров;

2) переговоры ведутся на основе первоначально выдвинутых крайних позиций, которые стороны стремятся отстаивать;

3) подчеркивается различие между сторонами, а сходство, даже если оно имеется, часто отвергается;

4) действия участников направлены, прежде всего, друг на друга, а не на решение проблемы;

5) стороны стремятся скрыть или исказить информацию о своих истинных намерениях и целях;

6) перспектива провала переговоров может подтолкнуть стороны к определенному сближению и попыткам выработать компромиссное соглашение, но совместные действия при этом носят вынужденный характер;

7) в результате зачастую достигается соглашение, удовлетворяющее каждую из сторон в меньшей степени, чем это могло бы быть.

Выделяют два стиля позиционного торга: мягкий и жесткий. *Жесткий* стиль предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками, *мягкий* — ориентирован на ведение переговоров через взаимные уступки ради достижения соглашения. В ходе торга выбор одной из сторон мягкого стиля делает ее позицию уязвимой для приверженца жесткого стиля, а итог переговоров — менее выгодным. Однако, с другой стороны, реализация каждой из сторон жесткого стиля может привести к срыву переговоров (и тогда интересы участников вообще не будут удовлетворены).

Американские исследователи Р. Фишер и У. Юри отмечают следующие основные *недостатки* позиционного торга¹:

¹ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. — М: Наука, 1992. - С. 22-25.

Ш. Психология делового общения

1) приводит к неразумным соглашениям, т. е. таким, которые в той или иной степени не отвечают интересам сторон;

2) не эффективен, так как в ходе переговоров растет цена достижения договоренностей и затрачиваемое на них время, а также возрастает риск того, что соглашение вообще не будет достигнуто;

3) угрожает продолжению отношений между участниками переговоров, так как они считают друг друга чуть ли не врагами, а борьба между ними ведет, как минимум, к нарастанию напряженности, если не к разрыву отношений;

4) может усугубить ситуацию, если в переговорах принимает участие более двух сторон, и чем больше число сторон, вовлеченных в переговоры, тем серьезнее становятся недостатки, свойственные этой стратегии.

При всех этих недостатках позиционный торг весьма часто используется в различных ситуациях, особенно в тех случаях, когда речь идет о разовом взаимодействии, и стороны не стремятся наладить долговременные взаимоотношения. Кроме того, позитивный характер торга проявляется в том, что отказ от него может означать отказ от ведения переговоров вообще. Однако, выбирая стратегию позиционного торга, стороны должны ясно представлять, к каким результатам могут привести такие переговоры.

Переговоры на основе взаимного учета интересов

В отличие от позиционного торга, который ориентирован на конфронтационный тип поведения участников, переговоры на основе взаимного учета интересов являются реализацией *партнерского* подхода. Эта стратегия предполагает взаимное стремление сторон к выработке решения, *максимально удовлетворяющего интересы каждой из них.*

Основные *особенности* переговоров на основе взаимного учета интересов подробно описаны их убежденными сторонниками Р. Фишером и У. Юри:

1) участники совместно анализируют проблему и совместно ищут варианты ее решения, демонстрируя другой стороне, что являются ее партнером, а не противником;

2) внимание концентрируется не на позициях, а на интересах сторон, что предполагает их выявление, поиск общих интересов, объяснение собственных интересов и их значимости оппоненту, признание интересов другой стороны частью решаемой проблемы;

3) участники переговоров ориентированы на поиск взаимовыгодных вариантов решения проблемы, что требует не сужать раз-

рыв между позициями в поисках единственного правильного решения, а увеличивать число возможных вариантов, отделять поиск вариантов от их оценки, выяснять, какой вариант предпочитает другая сторона;

4) стороны стремятся использовать объективные критерии, что позволяет выработать разумное соглашение, а потому должны открыто обсуждать проблему и взаимные доводы, не должны поддаваться возможному давлению;

5) в процессе переговоров люди и спорные проблемы разделяются, что предполагает четкое разграничение взаимоотношений оппонентов и самой проблемы, умение поставить себя на место оппонента и попытаться понять его точку зрения, согласование договоренностей с принципами сторон, настойчивость в желании разобраться с проблемой и уважительное отношение к людям;

6) достигнутое соглашение должно максимально учитывать интересы всех участников переговоров.

Переговоры на основе взаимного учета интересов предпочтительнее: ни одна из сторон не получает преимуществ, и участники переговоров рассматривают достигнутые договоренности как справедливое и наиболее приемлемое решение проблемы. Это, в свою очередь, позволяет оптимистично оценивать перспективы постпереговорных отношений, развитие которых осуществляется на столь прочной основе. Кроме того, соглашение, позволяющее максимально удовлетворить интересы участников переговоров, предполагает, что стороны будут стремиться к соблюдению достигнутых договоренностей без какого-либо принуждения.

Стратегию ведения переговоров на основе взаимного учета интересов, при всех имеющихся достоинствах, не следует абсолютизировать, поскольку при ее реализации возникают определенные *трудности*:

1) выбор этой стратегии не может быть сделан в одностороннем порядке. Ведь основной ее смысл состоит в ориентации на сотрудничество, которое может быть только обоюдным;

2) использование этой стратегии переговоров в условиях конфликта становится проблематичным потому, что конфликтующим сторонам весьма непросто, оказавшись за столом переговоров, сразу же перейти от конфронтации и противоборства к партнерству. Им требуется определенное время для изменения взаимоотношений;

3) эта стратегия не может считаться оптимальной в тех случаях, когда переговоры ведутся по поводу ограниченного ресурса,

на обладание которым претендуют участники. В этом случае взаимноисключающие интересы скорее требуют решения проблемы на основе компромисса, когда раздел предмета разногласий поровну воспринимается сторонами как наиболее справедливое решение.

При реализации в процессе переговоров позиционного торга или стратегии их ведения на основе взаимного учета интересов следует соотносить свой выбор с предполагаемыми результатами, учитывать специфику каждого подхода, его достоинства и недостатки. Кроме того, жесткое разграничение этих стратегий возможно лишь в рамках научного исследования, в реальной же практике переговоров они могут иметь место одновременно. Речь идет лишь о том, на какую стратегию участники переговоров ориентируются в большей степени.

Динамика переговоров Переговоры представляют собой неоднородный процесс, включающий несколько стадий, каждая из которых отличается своими задачами. Самая простая и в то же время содержательная модель переговорного процесса предложена М.М. Лебедевой в работе «Вам предстоит переговоры». В соответствии с этим подходом можно выделить *три стадии переговоров*:

- 1) подготовка к переговорам;
- 2) процесс ведения переговоров;
- 3) анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

Остановимся подробнее на характеристике этих стадий.

8.3. Подготовка к переговорам

Тщательная подготовка к переговорам — это залог их успешного проведения. Зачастую люди испытывают соблазн идти по пути наименьшего сопротивления и экономят время и силы на подготовке к переговорам. Представьте себе простую жизненную ситуацию: оказавшись в незнакомом городе, вы решили добраться куда-либо на такси. Велика вероятность того, что доставят вас на место, выбрав самый длинный и дорогой маршрут. Если такое произойдет, значит, вы заплатили за то, что не подготовились к данной ситуации. Даже этот простой пример демонстрирует важность подготовительной работы, в условиях же деловых переговоров она является совершенно необходимой.

Подготовительный период может начаться задолго до фактического начала переговоров и включает два основных аспекта: организационный и содержательный.

Организационный аспект

дурного характера.

Прежде всего, необходимо осуществить *выбор места и времени встречи*. Здесь могут быть реализованы различные варианты. При выборе места проведения переговоров следует помнить о том, что люди комфортнее чувствуют себя на своей «территории», будь это офис или страна. А потому принимающая сторона имеет определенное преимущество. Возможен и выбор нейтральной территории.

Что касается временного параметра переговоров, то их начало зависит, прежде всего, от реальных возможностей подготовки. С другой стороны, длительность переговоров может быть весьма различна: от одного-двух дней до нескольких месяцев. Например, внеочередной саммит Организации Африканского Единства (Сирия, 1999) проходил всего два дня, а Венский конгресс (1814—1815), созданный после завершения войн против наполеоновской Франции, продолжался около 10 месяцев.

Определение повестки дня — не менее важная составляющая подготовки к переговорам. Повестка дня выступает неким инструментом для регулирования хода переговоров. В процессе ее составления определяется круг вопросов для обсуждения, устанавливается порядок их обсуждения, решается вопрос о длительности выступлений оппонентов. Разработка повестки дня может превратиться в непростую проблему. Однако она вносит ясность в процедуру проведения заседаний, что особенно важно при наличии целого ряда проблем и в ситуациях многосторонних переговоров.

Организационная сторона подготовительного периода связана и с решением такой задачи, как *формирование состава участников переговоров*. В этом случае необходимо решить такие вопросы, как: кто возглавит делегацию, каков будет ее количественный и персональный состав. Решая вопрос о главе делегации, важно учитывать не только уровень проведения переговоров, наличие полномочий для принятия тех или иных решений, но и возможные личные симпатии и антипатии оппонентов.

Состав участников во многом зависит от того, какие вопросы предполагается обсудить в ходе переговоров, и поэтому включен-

ние каждого члена в состав делегации должно определяться тем, что именно этот человек способен добавить нечто существенное к будущему диалогу сторон. В противном случае необоснованно большая численность участников может вызвать организационные трудности в процессе переговоров.

**Содержательный
аспект**

В ходе подготовительного периода стороны обязательно решают ряд задач, которые и составляют собственно подготовку к предстоящим переговорам:

- 1) анализ проблемы и интересов сторон;
- 2) оценка возможных альтернатив переговорному соглашению;
- 3) определение переговорной позиции;
- 4) разработка различных вариантов решения проблемы и формулирование соответствующих предложений;
- 5) подготовка необходимых документов и материалов.

1. Важнейшая составляющая содержательной стороны подготовительной работы — *анализ проблемы и интересов сторон*. Ни один хороший боксер не выйдет на ринг, не изучив сильные и слабые стороны будущего противника, его любимые приемы и специфику стиля. Будущие переговоры могут увенчаться успехом лишь в том случае, если стороны досконально проанализируют ситуацию и соберут необходимую информацию. Пренебрежение такого рода действиями может значительно ослабить позиции той или иной стороны, привести к срыву переговоров или заключению невыгодной для кого-либо из участников сделки.

Важно разобраться также с хитросплетением интересов, стоящих за той или иной проблемой. Задача эта непростая, и поиск ее решения требует серьезных усилий. Следует анализировать не только собственные интересы, но и интересы оппонентов. В противном случае переговоры рискуют превратиться в «диалог глухих».

У договаривающихся сторон часто складывается впечатление, что их интересы взаимоисключают друг друга. Однако это не всегда соответствует действительности. Расхождение одних интересов не означает отсутствия у оппонентов других — общих интересов. Ведь даже если в переговорном процессе участвуют всего лишь два человека, то и они имеют множество интересов. Что уж говорить о тех ситуациях, в которые вовлечено большое число людей.

2. До начала переговоров каждая из сторон должна *оценить возможные альтернативы переговорному соглашению*. Это необходимо на тот случай, если переговоры не завершатся успехом. Р. Фи-

шер и У. Юри предложили специальный термин BATNA (аббревиатура от английского Best Alternative To a Negotiated Agreement) — *наилучшая альтернатива переговорному соглашению*, которую они определяют так¹:

мера, которая способна защитить от принятия нежелательного соглашения и одновременно предотвратить отказ от договоренности, на которую можно было бы пойти.

Так, например, если вы ведете переговоры о повышении заработной платы с руководством своей фирмы, то наилучшей альтернативой переговорному соглашению может быть решение о переходе на работу в другую фирму, куда вас давно приглашают. BATNA усиливает вашу позицию на переговорах, которая тем выигрышнее, чем лучше эта альтернатива.

Стоит определить не только наилучшую альтернативу, но и подумать над вторым и третьим альтернативными вариантами. Можно составить список всех возможных альтернатив, которые имеются в вашем распоряжении на тот случай, если переговоры не завершатся успехом. Если вы ведете переговоры о повышении заработной платы, то в числе ваших альтернатив могут оказаться следующие: ожидание более благоприятной ситуации для решения этого вопроса, согласие на другую должность, перемена профессии, переезд в другой город или страну, принятие решения об открытии собственного дела.

Разработка возможных альтернатив предполагает проведение следующих операций²:

- обдумывание плана действий в том случае, если соглашение не будет достигнуто;
- совершенствование нескольких лучших идей и разработка их практического воплощения;
- выбор наиболее приемлемого варианта для его осуществления в том случае, если во время переговоров соглашение с оппонентами не будет достигнуто.

Наконец, следует не только оценить собственные альтернативы переговорному соглашению, но и попытаться составить аналогичный список вариантов, имеющихся у другой стороны. Подобные действия позволяют реалистичнее оценивать ожидаемые результаты переговорного процесса.

¹ Фишер Р., Юри У. Указ. соч. С. 112.

² Там же. С. 116-117.

Предусмотрительность сторон, анализирующих возможные обоюдные альтернативы переговорному решению, позволяет придать уверенность их действиям и облегчить процесс ведения переговоров.

3. Следующий шаг в подготовке к переговорам — *определение переговорной позиции*. Чаще всего участники переговоров подразумевают под позицией официально заявленную точку зрения, взгляд на проблему. Стороны должны продумать вопрос о первоначально выносимой на переговоры позиции. Оппоненты зачастую склонны начинать обсуждение с рассмотрения тех аспектов проблемы, по которым их позиции не совпадают. Подобная тактика может привести к осложнению переговорного процесса, и перспектива достижения соглашения становится весьма призрачной.

4. В процессе подготовки к переговорам каждому из участников необходимо также *разработать различные варианты решения проблемы и сформулировать предложения*, отвечающие тому или иному варианту решения. Даже если предметом обсуждения является одна проблема, то и в этой ситуации вряд ли можно говорить о наличии только двух вариантов ее решения — по одному на каждого оппонента. Такой подход сторон сразу заводит еще не начавшиеся переговоры в тупик, так как, скорее всего, эти варианты решения взаимонеприемлемы. Наоборот, следует увеличить «пирог», прежде чем разделить его. Поэтому, готовясь к будущим переговорам, необходимо разработать несколько возможных вариантов решения, учитывая как собственные интересы, так и интересы оппонентов. По словам Р. Фишера и У. Юри, «мастерство в изобретении вариантов — самое полезное качество в переговорах»¹.

Столь же важно сформулировать и предложения, соответствующие тому или иному предлагаемому варианту решения. Выдвигаемые предложения, по сути, являются венцом подготовительной работы, отражая видение участниками проблемы, интересов, возможных альтернатив, заявляемых позиций, вариантов решения. Поэтому предложения сторон должны быть понятны и точны.

5. Содержательная сторона предварительной работы завершается *подготовкой необходимых материалов* справочного характера и документов (текстов выступлений, проектов предложений, предполагаемых итоговых документов).

Фишер Р., Юри У. Указ. соч. С. 71.

Проведенная участниками целенаправленная подготовка к переговорам позволяет минимизировать риск их осложнений или срыва и рассчитывать на результативность предстоящего переговорного процесса. Не стоит забывать — «тот, кто хорошо подготовился к сражению, наполовину победил».

8.4. Ведение переговоров

Собственно переговоры начинаются с того момента, когда стороны приступают к обсуждению проблемы. На первой же встрече необходимо *согласовать процедурные вопросы*, основные контуры которых были определены в ходе подготовки к переговорам. К числу вопросов, требующих взаимного одобрения сторон, относятся:

- повестка дня;
- временные рамки как отдельных встреч, так и, предположительно, всего переговорного процесса;
- очередность выступлений оппонентов;
- порядок принятия решений.

Процесс ведения переговоров связан с прямым взаимодействием оппонентов и неоднороден по своим задачам. Соответственно можно выделить следующие *этапы ведения переговоров*:

- 1) уточнение интересов и позиций сторон;
- 2) обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы;
- 3) достижение соглашения.

Уточнение интересов и позиций сторон Проведенная предварительно подготовка к переговорам не означает, что стороны имеют полное и адекватное представление об интересах и позициях друг друга. Поэтому на первом этапе ведения переговоров взаимодействие между оппонентами состоит, прежде всего, в *обмене информацией* относительно наиболее важных спорных вопросов, интересов сторон, точек зрения и позиций друг друга по имеющейся проблеме.

Если участники переговоров ориентируются на стратегию торга, то зачастую стремятся сразу же изложить свои максимальные требования. Надо признать, что даже в условиях сотрудничества очень редко ситуация развивается только по одному пути — тому, который вы предложили с самого начала.

Тем более это характерно для переговоров в условиях конфликта. Первоначальная жесткая позиция уменьшает шансы сторон на соглашение. Поэтому подобные действия могут завести начавшиеся переговоры в тупик.

Важность данного этапа состоит и в том, что он имеет существенное значение для *формирования атмосферы*, в которой будут проходить переговоры. Если стороны не сумели наладить нормальные рабочие отношения, то у них вряд ли есть шанс достигнуть каких-либо договоренностей.

Практика делового общения

Шесть элементов, способствующих формированию благоприятного климата в процессе ведения переговоров (Р. Фишер, С. Браун)

- 1) **Рациональность.** Необходимо сохранять спокойствие, даже если другая сторона проявляет эмоции. Любая несдержанность разрушительно действует на взаимоотношения сторон.
- 2) **Понимание.** Постарайтесь понять оппонента. Пренебрежение к его точке зрения ограничивает возможность достижения соглашения.
- 3) **Общение.** Прямые контакты всегда могут быть использованы для улучшения отношений между оппонентами.
- 4) **Достоверность.** Избегайте использования ложной информации.
- 5) **Отсутствие поучительного тона.** Пренебрежительные интонации, менторский тон, безапелляционность высказываний трактуются как демонстрация превосходства, проявление неуважения и вызывают раздражение.
- 6) **Открытость для восприятия другой точки зрения.** Постарайтесь вникнуть в суть представлений оппонента. Ведь понять точку зрения другого - еще не значит согласиться с ней. Нетерпимость по отношению к взглядам оппонента - верный путь к разрыву отношений.

Источник: Лебедева М.М. Вам предстоит переговоры. — М.: Экономика, 1993. — С. 86.

Обсуждение

Второй этап ведения переговоров наиболее ответственный и, как правило, наиболее трудный. На этом этапе участники переговоров должны *выработать основные параметры совместного решения проблемы*. Внося предложения, отвечающие тому или иному варианту решения, и обсуждая их, оппоненты могут усилить или ослабить собственные позиции, во многом предопределяя этим исход переговоров. Не в послед-

ную очередь это зависит от их умения слушать, умения убеждать, умения задавать вопросы¹, умения мыслить творчески.

1. *Умение слушать* лежит в основе любых переговоров. Часто оппоненты уверены, что они адекватно поймут друг друга, не прилагая особых усилий. Однако слушание — это весьма непростое искусство. Для адекватного восприятия и понимания информации участникам переговоров необходимо владеть приемами нереклексивного и рефлексивного слушания.

2. *Умение убеждать* необходимо для того, чтобы добиться согласия оппонента с высказываемой точкой зрения. Характерной особенностью убеждения является то, что оно обращено, прежде всего, к разуму человека и осуществляется посредством аргументации, т. е. системы утверждений, предназначенных для обоснования или опровержения какого-либо мнения.

Для обоснования своей точки зрения или опровержения точки зрения оппонента можно использовать различные *методы аргументации*.

Практика делового общения

Методы аргументации

- 1) *фундаментальный* - изложение фактов и конкретных сведений;
- 2) *метод противоречия* - основан на выявлении противоречий в рассуждениях оппонента;
- 3) *метод извлечения выводов* - основан на точной аргументации, которая посредством частных выводов приводит к желаемому итогу;
- 4) *метод сравнения* - придает рассуждению яркость, делает его более зримым;
- 5) *метод «да... но»* - используется в том случае, если оппонент акцентирует внимание либо только на преимуществах, либо только на слабых сторонах обсуждаемого варианта решения проблемы. Метод позволяет сначала согласиться с говорящим, а затем возразить, что дает хороший психологический эффект;
- 6) *метод подхвата реплики* - предполагает умение применить реплику оппонента в целях усиления собственной аргументации.

Источник: Мицич Н. Как проводить деловые беседы. — М.: Экономика, 1987.

Убедить оппонента в ходе дискуссии столь же важно, сколь и непросто. И необоснованный оптимизм здесь не уместен. Иначе переговоры рискуют превратиться в столкновение бильярдных шаров, которые разлетаются в разные стороны, не меняя ни формы, ни цвета.

Подробно эти аспекты обсуждения рассматриваются в главе 7.

3. *Умение задавать вопросы* — важная составляющая эффективного обсуждения предложений сторон. Верно поставленный вопрос позволяет уточнить точку зрения оппонента, получить от него дополнительную информацию, активизировать процесс обсуждения, направить дискуссию в нужное русло.

Мы уже говорили, что существуют закрытые и открытые, информационные, зеркальные и эстафетные вопросы. Сейчас же выделим следующие виды вопросов:

- *риторические* — утверждение или отрицание, выраженное в вопросительной форме и не требующее ответа. Подобные вопросы позволяют ненавязчиво склонить оппонента к мнению говорящего;
- *наводящие* — содержат элементы требуемого ответа. Их можно использовать, когда необходимо получить подтверждение точке зрения говорящего или направить переговоры в нужное русло;
- *альтернативные* — предоставляют оппоненту возможность выбора из двух-трех вариантов, что позволяет быстрее принять решение.

4. *Умение мыслить творчески*. Все усилия сторон в процессе обсуждения предложений по разработке возможных вариантов решения проблемы могут обернуться крахом, если оппоненты сами создают препятствия на этом пути. Проблема состоит в том, что люди нередко склонны к *шаблонному* мышлению. Попробуйте решить следующую задачу:

Двое подошли к реке. У пустынного берега стояла лодка, в которой мог поместиться только один человек. Оба переправились через реку на этой лодке и продолжили свой путь. Как они это сделали?

Возможные затруднения в решении задачи вызваны трактовкой первой фразы, наталкивающей на мысль, что путники шли вместе. Отказ от привычного хода рассуждения позволяет понять, что они подошли к разным берегам и переправились по очереди.

Шаблонность мышления участников переговоров препятствует поиску возможно большего числа вариантов решения проблемы. Чтобы это препятствие преодолеть, оппонентам необходимо умение мыслить *творчески*. Это качество предполагает умение:

- отказаться от того или иного стереотипа;
- свободно переходить от одного аспекта вопроса к другому;
- находить неожиданные, уникальные решения.

Практика дедового обшения **Типичные ошибки, сковывающие творческое мышление оппонентов**

1. *Преждевременное суждение.* Критический настрой и предварительные оценки сужают поле зрения, ограничивая количество предлагаемых вариантов. Великое множество переговоров могло бы иметь лучший исход, если бы их участники не отвергали с порога чужие идеи.
2. *Поиск единственного варианта.* Поскольку в основу соглашения ляжет какое-то одно решение, стороны с самого начала стремятся найти этот единственный вариант.
3. *Убеденность в невозможности «увеличить пирог».* Препятствием для создания многообразных вариантов решения проблемы является уверенность оппонентов в том, что выигрыш для одного возможен лишь за счет проигрыша другого.
4. *«Решение их проблемы - их проблема».* Вступая на путь переговоров, их участники ориентируются на заключение того или иного соглашения. Но при этом часто концентрируют усилия в основном на способах реализации лишь собственных интересов, предоставляя другой стороне самостоятельно заботиться о решении своих проблем.

Источник: Фишер Р., Юри У. Указ соч. С. 71—94.

Подобные просчеты участников переговоров создают трудно-преодолимые барьеры на пути к достижению соглашения. Избежать их можно, воспользовавшись следующими рекомендациями.

Практика дедового обшения **Рекомендации по созданию вариантов решения проблемы**

1. *Отделяйте поиски вариантов от их оценки.* Участникам переговоров необходимо сначала выработать возможные решения и лишь затем выбирать наиболее приемлемые среди них.
2. *Расширяйте круг вариантов.* Вероятность того, что решение проблемы будет найдено, велика лишь в том случае, если сторонам есть из чего выбирать.
3. *Ищите взаимную выгоду.* Зачастую оппоненты рассматривают переговоры как сражение, в котором может быть только один победитель. При таком подходе либо переговоры заходят в тупик, либо цена победы оказывается слишком высока. Эффективнее другой путь:
 - оппонентам необходимо выявить *общие* интересы, которые облегчают достижение соглашения;
 - участникам переговоров следует ориентироваться на оптимальное удовлетворение *противоположных* интересов;
 - успех переговоров может быть обеспечен согласованием различных, *непересекающихся* интересов. В этом случае удовлетворение интересов одной стороны не затрагивает интересы другой. Примером, позволяющим увидеть сочетание многообразных интересов, может быть практика торговли строящимся жильем. И продавец, и покупатель заинтересованы в совершении сделки.

Однако строительная компания стремится довести цену квартиры до максимума, покупатель же, наоборот, заинтересован в ее снижении. Достижение соглашения возможно на основе различия интересов: покупатель готов ждать окончания строительства, если он заплатит меньшую сумму; продавец согласен на снижение цены, если он получит деньги сейчас.

4. Старайтесь облегчить оппоненту принятие решения. Итогом переговоров должно стать решение, устраивающее обе стороны. Поэтому успех каждой из сторон неотделим от обоюдного согласия с предлагаемым решением проблемы. В соответствии с этим недостаток внимания к мнению оппонента о возможных вариантах решения губителен для исхода переговоров. Наоборот, следует ориентироваться на предпочтительные не только для вас, но и для другой стороны варианты. В процессе обсуждения важно учитывать соответствие возможного решения принципам, прежним словам и действиям оппонента.

Даже в условиях сотрудничества сторон переговорный процесс не просто довести до логичного завершения. Тем более это справедливо в отношении конфликтных ситуаций. Нередко участники переговоров, стремясь к достижению односторонних преимуществ, демонстрируют ориентацию на жесткий стиль позиционного торга. В этом случае обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы, не приносит желаемого результата, и переговоры заходят в тупик. Наступает, по выражению М. М. Лебедевой, *период «глухой поры»*, когда переговорный процесс приостанавливается. В сложившейся ситуации возможны два варианта дальнейших действий оппонентов.

1. Уход из-за стола переговоров. В случае реализации этого варианта важно учитывать ряд аспектов:

- прерывать переговоры следует лишь после тщательного анализа и оценки ситуации;
- не стоит завершать переговоры в тот момент, когда вы рассержены и повинуетесь мгновенному импульсу;
- следует четко изложить оппоненту суть разногласий, вынудивших вас пойти на решительный шаг;
- никогда не сжигайте мосты. Большинство взаимодействий носят не разовый, а повторяющийся характер. Таковыми являются отношения государств на международной арене, сторонников противостоящих партий в парламенте, партнеров по бизнесу, руководителей и подчиненных, родственные отношения и т.д.;
- если вы считаете, что возобновление переговоров имеет смысл, сообщите об этом оппоненту;
- если первый шаг навстречу сделал ваш оппонент, оцените его поступок по достоинству и не отвергайте с порога его предложений.

В случае ухода из-за стола переговоров стороны приступают к односторонним действиям, реализуя свои альтернативы переговорному соглашению, которые были определены на стадии подготовки. С одной стороны, наличие у оппонентов достаточно привлекательной ВАТНА значительно повышает опасность срыва переговоров и ослабляет обоюдное стремление предотвратить этот срыв. С другой стороны, наличие альтернатив переговорному соглашению и переход к односторонним действиям позволяют защитить оппонентов от принятия нежелательных договоренностей. За примером можно обратиться к недавним событиям в международных экономических отношениях. В торговой войне между США и Евросоюзом, отмеченной особо активными действиями в 1999 г., стороны не смогли найти общий язык и преодолеть возникшие между ними противоречия. Они перешли к односторонним действиям: Евросоюз запретил ввоз американского «гормонального» мяса, а американцы ввели драконовские пошлины на ряд европейских продуктов, например сыр рокфор и французские вина.

Однако не стоит забывать, что, вступив на путь переговоров, участники признали свою зависимость друг от друга. Подтверждение этому аспекту взаимоотношений сторон можно увидеть, возвращаясь к событиям торговой войны между США и Евросоюзом. В этом конфликте торговые партнеры похожи на строителей вавилонской башни, которых Бог лишил единого языка. «Однако общий язык искать придется, башня не может стоять недостроенной»¹. Проведение в Сиэтле саммита Всемирной торговой организации в декабре 1999 г. — один из шагов к возобновлению диалога.

2. *Поиск позитивного выхода* из сложившейся ситуации предполагает продолжение переговоров. В этом случае весьма эффективным может быть использование чисто технического средства — объявление перерыва на переговорах. Это дает возможность участникам проанализировать ход переговоров, оценить положение дел, провести консультации внутри своей делегации или с кем-либо со стороны, снизить эмоциональный накал атмосферы на переговорах, продумать возможные варианты выхода их тупиковой ситуации.

В итоге появляется реальный шанс возобновить переговорный процесс. Оценить позитивную роль перерыва на переговорах вы можете, обратившись к собственному опыту. Наверняка вы вспомните ситуации, когда обсуждение спорных вопросов с родителя-

ми, друзьями, коллегами по работе, перенесенное на другой день, завершалось взаимоприемлемым решением.

Если стороны стремятся решить проблему совместно, путем переговоров, то результатом этапа обсуждения становится определение основных вариантов такого решения, и стороны переходят к третьему этапу.

Достижение соглашения. Переговорное пространство

Третий этап ведения переговоров завершает длительный и трудный поиск решения проблемы: стороны приступают к *разработке итоговых договоренностей*.

При работе над соглашением участникам переговоров предстоит сделать окончательный выбор, который должен находиться в зоне допустимых для обеих сторон решений. Допустимые решения предполагают меру того, на что в принципе оппоненты могут согласиться.

Область, в рамках которой возможно достижение соглашения, называется *переговорным пространством*.

Любые договоренности могут быть достигнуты только в его рамках. Р. Фишер и У. Юри приводят яркий пример в подтверждение этому¹. Если вы пришли в антикварный магазин, чтобы купить старинный серебряный сервиз стоимостью в тысячи долларов, а у вас — только сотенная купюра, не стоит ожидать, что с помощью искусных переговоров вы сможете покрыть эту разницу. Торг здесь неуместен.

Графически самый простой вариант переговорного пространства можно представить следующим образом (рис. 8.1).

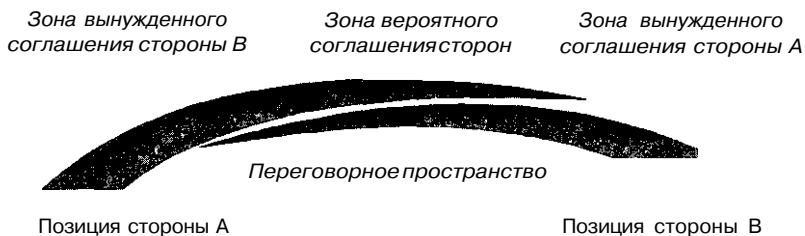


Рис. 8.1. Графическое изображение одного из вариантов переговорного пространства

Пределы допустимых для каждой из сторон решений могут располагаться весьма далеко от первоначально заявленных позиций. Поэтому *достижение соглашения более вероятно в центральной зоне переговорного пространства*. В этом случае принятое решение воспринимается оппонентами как вполне удовлетворительное. Чем дальше находится выбранный вариант от центральной зоны, тем больше достигнутое соглашение соответствует целям одной стороны и носит вынужденный характер для другой. Последняя склонна оценивать такое развитие событий скорее как поражение, хотя принятое решение и находится в области переговорного пространства.

Графическое изображение переговорного пространства больше напоминает пространство для торга. Но даже в случае реализации этой стратегии возможное взаимодействие сторон по обмену уступками далеко не всегда укладывается в столь простую схему. Если же говорить о переговорах на основе взаимного учета интересов, то они могут быть проведены и вовсе без уступок со стороны участников. Поэтому в действительности переговорное пространство является более сложным и, по выражению М. М. Лебедевой, многомерным.

**Достижение
соглашения. Три типа
решений**

Достижение соглашения возможно на основе *трех типов решений*:

- серединного;
- асимметричного;
- принципиально нового.

1) *Серединное, или компромиссное*, — типичное решение на переговорах. В этом случае стороны идут на взаимные уступки. При этом уступки должны быть примерно равноценны. Легче всего это определить в ситуации «купи-продажи». Продавец запрашивает максимальную цену за свой товар, а покупатель предлагает минимальную. Если стороны заинтересованы в заключении сделки, то начинается «переговорный менюэт»: продавец и покупатель, не упуская из виду собственной выгоды, делают последовательные уступки.

Однако чаще участники переговоров находятся в такой ситуации, когда сложно определить равноценность уступок. Размен уступками может осуществляться в соответствии с их различной значимостью для конфликтующих сторон: уступая оппоненту в одном вопросе — менее важном для себя, участник переговоров получает взамен преимущество в другом вопросе — более значимом для него. Непременное условие при таком поиске компро-

мисса заключается в том, чтобы уступки не пересекали границы минимальных значений интересов обеих сторон. В противном случае принятое решение окажется за рамками переговорного пространства. Это условие получило название *принципа Парето*, по имени известного итальянского социолога и экономиста В. Парето (1848—1923), разработавшего этот принцип в 1904 г.¹ На схеме, поясняющей принцип Парето, точка *C* обозначает минимальную величину, отражающую степень удовлетворения интересов стороны *A*; точка *D* — стороны *B*. Заштрихованный сектор представляет собой переговорное пространство, в зоне которого оппоненты могут пойти на взаимные уступки (рис. 8.2).

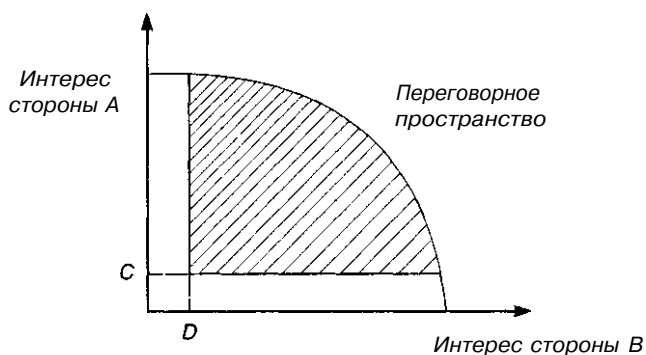


Рис. 8.2. Принцип Парето

Подобное решение было найдено в конфликте, развернувшемся вокруг Панамского канала. С 1903 г. зону этого канала контролировали США, вложившие в его строительство огромные суммы. В течение многих десятилетий Панама требовала передачи канала в свое управление. К середине 70-х годов конфликтное противостояние обострилось настолько, что стороны вынуждены были вступить в переговоры. В 1977 г. был заключен договор о передаче канала (который принес только за последние 20 лет не один миллиард долларов дохода) Панаме, но только через двадцать с лишним лет — в 2000 г.

2) *Асимметричное решение* отличается тем, что уступки одной из сторон значительно превышают уступки другой. Соглашение

¹ См.: Анцупов А.Я., Шитлов А.И. Конфликтология. — М.: ЮНИТИ, 1999. — С. 501-502.

на основе такого решения чаще всего принимается в следующих ситуациях:

- имеет место значительное различие в соотношении сил оппонентов;
- одна из сторон готова в значительной мере поступиться своими интересами ради грядущей ожидаемой выгоды;
- проблема, требующая решения, для одного из участников менее важна в сравнении с перспективами дальнейших взаимоотношений;
- переговоры ведутся на фоне конфликтных отношений;
- один из участников переговоров считает дальнейшую конфронтацию рискованной и грозящей большими потерями.

Все эти факторы могут иметь место, например, в ситуации переговоров между руководителем и подчиненным по вопросу о возможном повышении в должности. В итоге подчиненный соглашается на принятие асимметричного решения: подождать следующей вакансии в обмен на незначительное повышение зарплаты. Степень асимметрии может быть различной. Крайним ее выражением является почти полное пренебрежение интересами одной из сторон. Итоговое решение может содержать лишь слова высокой оценки деятельности ценного сотрудника и туманную перспективу повышения по служебной лестнице в неопределенном будущем. И если асимметричное решение в целом наименее стабильно, то при значительной асимметрии оно зачастую воспринимается как крайне несправедливое. В этом случае у проигравшей стороны возникает желание взять реванш, как только предоставится возможность.

3) *Принципиально новое решение* — это то, которое максимально удовлетворяет интересы каждой из сторон. Поиск такого решения наиболее сложен и требует кропотливой работы участников переговоров.

Принципиально новое решение может быть найдено на основе тщательного анализа соотношения интересов сторон. Это позволяет выявить *непересекающиеся интересы* и тем самым завершить переговоры к взаимному удовлетворению сторон. Эффективность такого пути можно увидеть на классическом примере с двумя сестрами, которые ссорились из-за апельсина. В конце концов, они пошли на компромисс и разделили апельсин пополам. После чего одна сестра выжала из своей половины сок, выбросив кожуру, а другая использовала кожуру для торта, выбросив сам фрукт. Если бы одна сестра получила весь фрукт, а другая — всю кожуру, они бы выиграли обе, избежав взаимных потерь.

Другой путь к принципиально новому решению возможен через изменение интересов или их переоценку. В этом случае имеет место включение обсуждаемой проблемы в более широкий контекст. Например, когда оппоненты объединяются перед лицом общей, более серьезной опасности и их частные противоречия воспринимаются иначе.

Характеризуя принципиально новое решение, следует отметить, что на практике оно часто включает в той или иной мере элементы компромисса.

**Достижение
соглашения. Работа
над соглашением**

Работа над соглашением может осуществляться в *двух* вариантах. Один предполагает сначала заключение соглашения в общих чертах, а затем — согласование деталей по каждому спорному вопросу. Другой путь — участники переговоров прибегают к последовательному согласованию каждого спорного вопроса, что создает серию детализированных договоренностей. Комбинация этих частных решений и составляет итоговое соглашение. Какой бы вариант ни был выбран, работа над соглашением включает в себя ряд последовательных действий.

Прежде всего участники переговоров должны *разработать объективные критерии*, позволяющие оценить выработанные варианты решения проблемы. В качестве таких критериев могут быть использованы:

- общие ценности, моральные принципы;
- обычаи и традиции, уважаемые обеими сторонами;
- законы, инструкции, профессиональные нормы;
- экспертные оценки;
- прецеденты;
- цены.

Используемые критерии должны быть независимы от желаний сторон, иначе они не будут восприниматься как справедливые. Критерии должны быть практичными и устраивать всех участников переговоров. Если вы ведете переговоры о приобретении квартиры, то в качестве объективного критерия может быть использована средняя рыночная цена на подобные квартиры в данном районе.

Следующий шаг участников переговоров при работе над соглашением — *выбор при помощи объективных критериев наиболее приемлемого решения*. Идет ли речь о позиционном торге или о переговорах на основе взаимного учета интересов, рассчитывать на прочность договоренностей можно тогда, когда в их основе — устраивающее обе стороны решение.

И, наконец, последнее — *утверждение решения на основе выбранного метода*. На двусторонних переговорах процедура принятия решения достаточно проста. Если оппоненты ориентируются на стратегию торга, то решение принимается, если обе стороны согласны с ним или одна сторона просто капитулировала. В ситуации переговоров на основе взаимного учета интересов имеет место не только обоюдное согласие сторон, но и отсутствие вынужденного характера такого согласия. На многосторонних переговорах применяются два метода принятия решения: консенсус и большинство голосов.

Метод консенсуса (от лат. consensus — согласие, единодушие) предполагает согласие всех участников переговоров с выработанным решением. Метод базируется на «признании чужих интересов как условия осуществления интересов собственных»¹. Соглашения, выработанные на основе консенсуса, наиболее прочные, так как этот метод несовместим с отрицательной позицией хотя бы одного из оппонентов. Однако консенсус имеет и недостатки:

- если хотя бы один из оппонентов возражает, то решение не будет утверждено и переговоры зайдут в тупик;
- необходимость многократных согласований может быть использована для затягивания переговорного процесса;
- опасность срыва переговоров практически у финишной черты может вынудить стороны к принятию решений с расплывчатыми формулировками.

Если же участники переговоров используют для утверждения решения *метод большинства*, то у них больше шансов достичь согласия. Однако в этом случае актуальной становится проблема выполнения договоренностей. Примером может служить конфликт в китобойном бизнесе, начавшийся еще в 80-е годы. Угроза истребления китов и давление мировой общественности вынудило Международную китобойную комиссию принять решение о моратории на добычу в коммерческих целях этих животных, одобренное большинством голосов. Однако четыре члена этой организации, на долю которых приходилось около 80 % мирового промысла, отказались подчиниться решению большинства, что чуть не превратило мораторий в фикцию. Правда, этот метод принятия решений позволяет заявить о позиции большинства.

¹ *Конфликты* в современной России /Под ред. Е.И. Степанова. — М.: Эдиториал УРСС, 1999. - С. 196.

Достижение соглашения. Закрепление решений

В случае успеха переговоры завершаются *закреплением решения в итоговых документах или ограничиваются устными договоренностями* — в зависимости от степени официальности ситуации. Ясно, что письменное закрепление договоренностей уменьшает возможность их произвольного толкования в дальнейшем. Однако в рамках межличностных отношений такая практика чаще всего отсутствует. Это дает возможность сторонам при желании с большей легкостью нарушать условия договора или вовсе аннулировать его.

Следует иметь в виду, что не всегда переговоры ведутся в жестком соответствии с изложенной схемой. По мере продвижения к исходу переговоров их участники могут возвращаться к уточнению вопросов, рассмотренных ранее. Но общая логика последовательности этапов ведения переговоров должна сохраняться. Ее нарушение может привести к затягиванию переговорного процесса или его срыву.

8.5. Анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей

Период прямого взаимодействия сторон завершился, но говорить об окончании переговоров было бы преждевременно. Оппоненты покидают стол переговоров, а сам переговорный процесс вступает в заключительную стадию анализа результатов переговоров и выполнения достигнутых договоренностей.

Итоговый анализ переговоров

Прежде всего, каждой из сторон необходимо *проанализировать прошедшие переговоры* вне зависимости от того, были они удачными или нет, и решить:

- насколько хорошо была проведена подготовка к переговорам;
- была ли соблюдена запланированная программа переговоров;
- каков был характер взаимоотношений с оппонентами;
- какие аргументы были убедительны для оппонентов, а какие они отклонили и почему;
- пришлось ли идти на уступки и каковы будут их последствия;
- какие возникали трудности в процессе переговоров;
- каковы перспективы дальнейших взаимоотношений;
- какой опыт переговоров можно использовать в будущем;

- каковы основные причины достигнутых результатов.

Зримым критерием результативности переговоров является достигнутое соглашение, но его наличие не следует трактовать как безусловный успех. Для *оценки успешности переговоров* можно использовать ряд критериев.

1) *Степень решения проблемы.* Достигнутое в ходе переговорного процесса соглашение есть свидетельство того или иного решения проблемы. Однако в зависимости от характера договоренностей итог взаимодействия сторон различен:

- достижение взаимовыгодного результата снимает проблему с повестки дня и создает прочный фундамент для дальнейших взаимоотношений сторон;
- поражение в той или иной мере одной из сторон ставит под угрозу соблюдение соглашения.

2) *Субъективные оценки переговоров и их результатов.* Переговоры увенчались успехом, если обе стороны удовлетворены их итогами и расценивают достигнутое соглашение как справедливое решение проблемы. Впрочем, не исключено, что впоследствии эти оценки изменятся.

3) *Выполнение условий соглашения.* Необходимо помнить, что даже самый блестящий результат переговоров заметно потускнеет, если возникнут проблемы с выполнением взятых на себя сторонами обязательств.

Выполнение достигнутых договоренностей

Готовность сторон к выполнению условий соглашения позволяет не только оценить степень успешности переговоров. Этот аспект является также важной содержательной характеристикой последней стадии переговорного процесса. Результат переговоров становится сомнительным, если его участники не топятся с выполнением условий договора.

Наилучший способ обеспечить долговременный эффект переговоров — *включение в соглашение плана по его реализации.* Важно, чтобы в нем четко оговаривалось, что необходимо сделать, к какому сроку, чьими силами.

Должна быть предусмотрена также и *система контроля за выполнением соглашения.* Именно эта функция была возложена на писателя и дипломата А. С. Грибоедова, обеспечивавшего выпол-

нение Персией условий Туркманчайского мира (1828). Ему предстояло взыскивать контрибуцию и возвращать на родину российских подданных. Напомним, что, выполняя эту миссию, он погиб в Тегеране от рук фанатиков.

Кроме того, в итоговом документе можно оговорить и процедуру *возможного пересмотра соглашения или его частей*.

Подводя итог, необходимо отметить, что участникам переговоров следует приступать к выполнению взятых на себя обязательств как можно скорее. Поскольку отсрочка выполнения может вызвать сомнения и недоверие сторон друг к другу.

8.6. Тактические приемы веления переговоров

В исследованиях, посвященных переговорному процессу, особое внимание уделяется *воздействию на оппонента* и использованию при этом различного рода приемов¹. Кратко остановимся на характеристике основных тактических приемов, применяемых в рамках той или иной стратегии ведения переговоров.

Приемы, используемые при позиционном торге

Приемы, относящиеся к переговорам этого типа, наиболее известны и многообразны.

1) *Завышение требований*. Оппоненты начинают переговоры с выдвижения значительно завышенных требований, на выполнение которых они и не рассчитывают. После этого оппоненты отступают к более реальным требованиям посредством серии кажущихся уступок. Однако при этом добиваются реальных уступок от противоположной стороны. Если же первоначальное требование является чрезмерно завышенным, то оно скорее всего будет расценено как неправомерное и не вызовет ответных уступок.

2) *Расстановка ложных акцентов в собственной позиции*. Заключается в том, чтобы продемонстрировать крайнюю заинтересованность в решении какого-либо малозначительного вопроса, а в дальнейшем снять требования по данному пункту. Такого рода действия выглядят как уступка, что вызывает ответную уступку оппонента.

¹ См., например: Лебедева М.М. Указ. соч.; Фишер Р., Юри У. Указ. соч.; Митрошенков О.А. Эффективные переговоры. — М.: ИНФРА-М; Весь мир, 2000.

3) *Выжидание*. Используется, чтобы вынудить оппонента первым высказать свое мнение, а затем, в зависимости от полученной информации, сформулировать собственную точку зрения.

4) *«Саями»*. Информация предоставляется оппоненту очень маленькими порциями. Эта уловка используется для того, чтобы получить как можно больше сведений от оппонента или затянуть переговоры.

5) *«Палочные» доводы* используются в тех случаях, когда один из участников переговоров испытывает затруднения с контраргументацией или желает психологически подавить оппонента. Суть этого приема заключается в том, что в качестве довода апеллируют к высшим ценностям и интересам, начиная с высказываний типа: «Вы понимаете, на что вы покушаетесь?!»

6) *«Преднамеренный обман»*. Используется либо для достижения, либо для избежания каких-либо последствий и представляет собой:

- искажение информации;
- сообщение заведомо ложной информации;
- отсутствие полномочий для принятия решений по тем или иным вопросам;
- отсутствие намерений выполнять условия соглашения.

7) *Выдвижение требований по возрастающей*. Если один из участников переговоров соглашается с вносимыми предложениями, другой участник может прибегнуть к выдвижению все новых и новых требований.

8) *Выдвижение требований в последнюю минуту*. Этот прием используется в конце переговоров, когда остается только заключить соглашение. В этой ситуации один из участников выдвигает новые требования, рассчитывая на то, что его оппонент пойдет на уступки ради сохранения достигнутого.

9) *Двойное толкование*. При выработке итогового документа одна из сторон «закладывает» в него формулировки с двойным смыслом. Впоследствии такая уловка позволяет трактовать соглашение в своих интересах.

10) *Оказание давления на оппонента*. Применяется с целью добиться от него уступок и вынудить согласиться на предлагаемое решение. Реализовать такой прием позволяют:

- указание на возможность прекращения переговоров;
- демонстрация силы;
- предъявление ультиматума;
- предупреждение о последствиях, неприятных для оппонента.

Приемы, используемые при переговорах на основе взаимного учета интересов

ЕСЛИ использование первой группы приемов демонстрирует отношение к оппоненту как к противнику, то вторая группа приемов ориентирована на партнерский подход.

1) *Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов.* Обсуждение начинается с тех вопросов, которые вызывают наименьшие разногласия, а затем участники переговоров переходят к более сложным проблемам. Использование этого приема позволяет избежать активного противодействия сторон с самого начала переговоров и сформировать благоприятную атмосферу.

2) *Разделение проблемы на отдельные составляющие.* В проблеме выделяются отдельные аспекты, по которым постепенно достигается взаимное согласие.

3) *Вынесение спорных вопросов «за скобки».* Используется, если возникают трудности с достижением соглашения по всему комплексу проблем. Спорные вопросы не рассматриваются, что позволяет достичь частичных договоренностей.

4) *«Один режет, другой выбирает».* Прием основан на принципе справедливости раздела: одному предоставляется право разделить (спорное имущество, полномочия, территорию, функции и т.д.), а другому — выбрать из двух частей одну. Смысл этого приема заключается в следующем: первый, опасаясь получить меньшую долю, будет стремиться к тому, чтобы разделить максимально точно.

5) *Подчеркивание общности.* Указываются те аспекты, которые объединяют оппонентов:

- заинтересованность в положительном результате переговоров;
- взаимозависимость оппонентов;
- стремление избежать материальных и моральных потерь;
- наличие длительных отношений между сторонами.

Приемы, носящие двойственный характер

Можно выделить и третью группу приемов, которые сходны по своему проявлению, но имеют различный смысл в зависимости от того, в рамках какой стратегии используются.

1) *Опережение возражений.* Этот прием сводится к тому, что участник переговоров, начинающий обсуждение, указывает на свои слабые стороны, не дожидаясь, когда это сделает оппонент. Ис-

¹ См.: Грачев Г.В., Мельник И.К. Манипулирование личностью: организация, способы и технологии информационно-психологического воздействия. — М.: ИФ РАН, 1999. — С. 189.

пользование этого приема в рамках торга в определенной мере выбивает у оппонента почву из-под ног и вызывает необходимость корректировки доводов «на ходу». При стремлении вести переговоры на основе взаимного учета интересов данный прием сигнализирует о желании избежать острой конфронтации, признании определенной правомерности претензий оппонента.

2) *Экономия аргументов*¹. Заключается в том, что все имеющиеся аргументы высказываются не сразу, а поэтапно. Если участники переговоров ориентируются на позиционный торг, то этот прием позволяет им «придержать» часть аргументов, чтобы использовать их в затруднительной ситуации. При переговорах на основе взаимного учета интересов имеет место другой вариант данного приема. Экономия аргументов облегчает восприятие информации, позволяет избежать игнорирования того или иного довода оппонентом.

3) *Возвращение к дискуссии*. Прием сводится к тому, что вопросы, которые уже обсуждались, снова выносятся на повестку дня. В ситуации торга этот прием используется для того, чтобы затянуть переговорный процесс. Участники переговоров, ориентирующиеся на партнерский подход, используют этот прием в том случае, если для кого-то из них вопрос действительно остался неясным.

4) *Пакетирование* заключается в том, что несколько вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению вместе (в виде пакета). «Пакет» в рамках торга включает как привлекательные, так и малопривлекательные для оппонента предложения. Такую «пакетную сделку» называют «продажей в нагрузку». Сторона, предлагающая «пакет», исходит из того, что оппонент, заинтересованный в нескольких предложениях, примет и остальные. В рамках переговоров на основе взаимного учета интересов этот прием имеет другой смысл. Здесь «пакет» ориентирован на увязку интересов с возможным выигрышем для всех участников.

5) *Блоковая тактика*. Используется на многосторонних переговорах и заключается в согласовании своих действий с другими участниками, выступающими единым блоком. Если оппоненты ориентируются на партнерский подход, то этот прием позволяет сначала найти решение для Группы участников и тем самым облегчить поиск конечного решения. При позиционном торге прием блоковой тактики используется для объединения усилий, блокирующих реализацию интересов противоположной стороны.

б) «Уход» (*тактика избегания*). Может выражаться в переводе обсуждения на другую тему или другой вопрос, а также в просьбе отложить рассмотрение проблемы. В рамках позиционного торга применяется с целью:

- не дать оппоненту точной информации;
- не вступать в дискуссию, если, например, позиция по данному вопросу плохо проработана;
- отклонить в косвенной форме нежелательное предложение;
- затянуть переговоры.

Участники переговоров на основе взаимного учета интересов используют «уход» в тех случаях, когда необходимо обдумать предложение или согласовать вопрос с другими лицами.

Характеристика тактических приемов, используемых на различных этапах ведения переговоров, позволяет обратить внимание на важный аспект, отличающий одни приемы от других. Этот критерий — *цель, ради достижения которой используется тот или иной прием*. И эти цели заключаются либо в желании облегчить достижение взаимовыгодного результата, либо в стремлении к одностороннему выигрышу.

В первом случае действия участников переговоров отличаются скорее искренностью и открытостью, а используемые при этом тактические приемы корректны. Если же оппоненты ориентированы на получение односторонних преимуществ, то их действия зачастую носят скрытый характер. Приемы, которые при этом используются, называют по-разному: недопустимыми, спекулятивными, nepозволительными. Но точнее всего их суть отражает термин «*манипулятивные*». Манипуляцию можно определить как вид психологического воздействия, направленного на скрытое побуждение другого к совершению определенных действий¹. Для того чтобы нейтрализовать манипулятивное воздействие, прежде всего, необходимо знание приемов такого воздействия и своевременное их обнаружение.

Завершая рассмотрение переговоров, необходимо отметить то, что одно лишь знание о переговорах еще не является достаточным основанием для успеха. Не менее важную роль играет формирование и развитие *навыков ведения переговоров*. А умение вести переговоры приобретает лишь при реализации имеющихся знаний

¹ См.: Доенко Е.Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. М.: ЧеРо, 2000. - С. 58-60.

на практике. И, наконец, не стоит забывать о том, что переговоры могут достичь своей цели только в том случае, если их участники искренни в стремлении к совместному поиску решения проблемы. В противном случае стороны скорее демонстрируют решительность, чем стремятся найти решение.

Вопросы для повторения

1. Объясните термин «переговоры». В чем заключаются отличительные особенности переговоров?
2. Сравните позиционный торг и переговоры на основе взаимного учета интересов. Каковы преимущества и недостатки этих двух стратегий ведения переговоров?
3. В чем заключается подготовка сторон к переговорам?
4. Какие этапы можно выделить в процессе ведения переговоров?
5. Следует ли начинать предварительный обмен информацией относительно позиций участников переговоров с дискуссионных вопросов? Объясните, почему.
6. Рассмотрите основные действия сторон, способствующие разработке возможно большего числа вариантов решения проблемы.
7. Какую роль играют имеющиеся у сторон альтернативы переговорному соглашению в ситуации, когда переговоры зашли в тупик?
8. Что такое переговорное пространство и почему выбранное решение должно находиться в его рамках?
9. Каково влияние различных типов решений на дальнейшие взаимоотношения участников переговоров?
10. Что является показателем успешности переговоров?
11. В чем состоит основное отличие тактических приемов, используемых при позиционном торге, от приемов, ориентированных на взаимный учет интересов?

Человеку всегда было присуще желание понять внутренние механизмы деятельности его разума. Было важно понять, что могут подумать о нем в той или иной ситуации другие люди, как будут реагировать на его поступки. Возможно ли познание самих себя, своих способностей и потенциальных возможностей. Мы знаем, что успех любой коллективной деятельности лежит в отношениях сотрудничества и доверия, взаимопомощи и профессионализма. Однако не менее важно определить индивидуально-психологические качества личности, ее реальные возможности, степень конфликтности и коммуникабельности. Разумеется, серьезные исследования человеческой психики требуют сложного и многоаспектного анализа, использования разнообразного набора конкретных методик, осуществлением которого могуч заниматься лишь профессиональные психологи. Значит ли это, что нам отказано в познании самих себя? Конечно, нет. Предложенные в этой работе тесты, несомненно, помогут понять многое в своей деятельности и отношениях с окружающими.

Вопросы, на которые лаает ответы эта глава:

1. Что такое психодиагностика?
2. Как и когда возникли тесты?
3. Какие виды тестов существуют?
4. Что представляют собой тесты интеллекта, тесты способностей, тесты достижения?
5. Какие существуют тесты личности? Какие из них наиболее популярны?

9.1. Психодиагностика и тесты

Психодиагностика. Для диагностики личности, ее интеллекта, межличностных отношений в коллективе, в семье сегодня широко используются популярные психодиагностические методы, прошедшие массовую апробацию и доказавшие свою практическую ценность. В любом коллективе важно уметь оценить склонности и интересы партнеров по общению, их личностные особенности, наконец,

степень их соответствия той социальной роли, на которую они претендуют.

Естественно, что наиболее высокие требования предъявляются к личностным качествам и интеллектуальным способностям человека, являющегося руководителем. Современный руководитель действительно должен обладать элементарной социально-психологической культурой и уметь *диагностировать* не только личностные характеристики, но и коллективные, например такие, как нарастание уровня конфликтности, изменение и формирование общественного мнения и многие другие.

Именно психодиагностика позволит проанализировать и найти конструктивный подход к разрешению таких проблем, как изменение психологического климата в коллективе, динамики настроения, разрешение конфронтации лидеров. Включенность современного человека в сложные социальные зависимости диктует для каждого члена рабочей группы насущную потребность в анализе своих возможностей и перспектив деятельности.

Все большее распространение получает психодиагностика в системе высшего образования. С ее помощью осуществляется контроль за формированием необходимых знаний, оценка особенностей умственного и личностного развития студентов в ходе обучения и оценка качества самого образования.

Становление и развитие психодиагностики происходило в конце XIX в. и связано с зарождением дифференциально-психологического изучения человека, которое складывается под влиянием запросов практики. Предыстория же зарождения первых методов измерения психологических особенностей личности уходит в далекое прошлое.

Психодиагностика определяется как область психологической науки, разрабатывающая методы выявления и измерения индивидуально-психологических особенностей личности. Она измеряет определенные качества, ставит диагноз и на этой основе определяет положение диагностируемого среди других, исходя из выраженности изучаемых особенностей.

Психодиагностические методы достаточно быстро и надежно обеспечивают сбор данных для формирования психологического диагноза, они предполагают обязательное сравнение, сопоставление получаемых данных, на основе которого и может быть сформулировано заключение о выраженности психологических или психофизиологических особенностей одного испытуемого или групп.

В психодиагностике выделяют малоформализованные и высокоформализованные методы.

К *малоформализованным* относятся наблюдения, опросы, беседы, с помощью которых фиксируются виды поведенческих реакций испытуемых в разных условиях, личностные особенности и многое другое, что трудно выявить другими способами. Поскольку использование малоформализованных методов требует высокого профессионализма, то применяются они совместно с методами высокоформализованными.

Малоформализованные методы дают возможность познакомиться с биографией человека и его жизненными ценностями, удовлетворенностью своим местом и ролью в коллективе. Лишь на первый взгляд этот метод прост, он требует особого мастерства расположить к себе людей, уметь задавать вопросы и определять степень искренности исследуемого.

Высокоформализованные методы — это тесты, анкеты, проективные методики и психофизиологические методики.

Показатели качества психодиагностических методик — надежность и валидность. *Надежность* показывает, насколько точно проводится измерение и насколько можно доверять получаемым результатам, а *валидность* свидетельствует о том, пригодна ли методика для измерения определенных качеств и насколько она эффективна.

Предыстория тестов

Более двух тысяч лет назад 99-летний греческий философ *Теофраст* написал работу «Характеры», в которой размышлял над проблемой, являющейся и поныне важнейшей для многих современных психологических исследований. Он писал: «Почему это так, что хотя вся Греция лежит под одним небом, а все греки образованы одинаково, нам выпадает иметь разные характеры?» Как и многие другие, Теофраст искал ответ на вопрос, почему люди ведут себя так по-разному, имеют разные способности и характеры. Не найдя ответа, он просто подробно описал различных людей, которые в преувеличенной форме демонстрировали черты, присущие всем людям, такие, как, трусость, смелость, щедрость, скупость и многие другие.

Древние греки разработали систему описания личности, согласно которой люди делились на меланхоликов, сангвиников, холериков и флегматиков, проводили связь между строением лица и характером, были созданы первые *тесты* для определения храбрцов и трусов среди воинов, истинных преступников среди подозреваемых и многое другое.

Таким образом, зарождение тестов, определяющих возможности и способности людей, произошло в процессе обыденной жизни, повседневного общения. Постепенно тесты совершенствовались в различных видах деятельности, в частности в педагогической и медицинской практике. Уже с древнейших времен в педагогике вырабатываются различные способы тестирования учеников для определения лучших и худших. В медицине появились тесты для различения нормы и патологии.

Пожалуй, наиболее древней областью познания в отношении связи тела и души была хиромантия, согласно которой по руке человека можно определить его характер и предсказать будущие поступки. На эту тему писали Гиппократ, Аристотель, Платон, Фома Аквинский и многие другие. Вплотную подошли к исследованиям в этой области френологи и физиогномисты в начале XIX в.

Физиогномика (наука о распознавании природных задатков по физическим свойствам человека) имеет древнюю историю. Гиппократ изучал ее по источникам, дошедшим из стран Древнего Востока. В XVI в. было опубликовано на эту тему исследование Дж. де Ла Порты. Однако существующие в то время методики не стали еще объектом научного анализа, экспериментальной проверки, математической обработки. Первые шаги в этом направлении сделали Лафатер и Галль.

Швейцарский пастор *Иоганн-Гаспар Лафатер* (1741—1801) был первым исследователем, доказавшим взаимосвязь между «движением души», психическими процессами и эмоциями, выраженными мимикой. В своей работе «Сто физиогномических правил» он утверждал, что внутреннюю сущность человека можно определить по чертам лица, и называл это учение физиогномонией. Он писал: «Я называю физиогномонией способность познать внутреннюю сущность человека по его внешности, замечать некоторые естественные признаки, не сразу бросающиеся в глаза». В другом философском произведении он пытался установить связь между духовным обликом человека и строением и очертаниями его черепа и лица. Это учение получило дальнейшее развитие в работах его учеников и произвело большое впечатление на современников.

Основателем *френологии* — учения о локализации в различных участках мозга отдельных психических способностей, диагностируемых путем ощупывания внешнего рельефа черепа, считают австрийского врача и анатома *Франца Йозефа Галля* (1758—1825). На основании длительных исследований ученый сделал открытие, ак-

туальное и до сего времени, об особой роли коры головного мозга и мозговых извилин (до него считалось, что душевная жизнь сосредоточена в желудочках мозга). Галль утверждал, что в мозгу человека можно найти 27 основных человеческих способностей. По его мнению, можно определить в мозгу места, откуда исходят побуждения к убийству, кражам и т.д. Различия в мозговых извилинах поддаются определению по форме черепа, по наличию определенных шишек и т.п. Впоследствии идея наличия аномалии черепа и атавистических признаков как характерных признаков преступного человека была развита в трудах многих известных исследователей XIX в.

Первые научно обоснованные испытания тестированием провел английский ученый *Фрэнсис Гальтон* (1822—1911). В своей Антропометрической лаборатории в Кенсингтоне за небольшую плату он тестировал всех желающих определить свои физические и психологические способности (обследование состояло из 17 различных испытаний). Он обследовал несколько тысяч человек, получил огромный эмпирический материал. Гальтона иногда называют первым практикующим психологом. Он собирался охватить все население Англии, чтобы определить уровень психических ресурсов страны. Кстати, сам Гальтон созданные им методы тестами не называл.

Термин «тест» для обозначения психометрических методик впервые употребил американский психолог *Джеймс Маккин Кэттел* в статье «Умственные тесты и измерения» (1890). После стажировки в Лондоне под руководством Гальтона он вернулся в США, где стал первым тестологом.

Позднее Гальтон расширил спектр своих исследований, обратившись к анализу отпечатков пальцев. На основе обширных исследований он пришел к выводу, что пальцевые узоры не меняются в течение всей жизни человека, их разнообразие достаточно велико и каждый человек отличается по узорам своих десяти пальцев от всякого другого человека, эти узоры можно классифицировать. Открытие Гальтона легло в основу новой науки — *дактилоскопии*.

В 1908 г. французские психологи *А. Бине* и *Т. Симон* опубликовали шкалы умственного развития для детей и школьников, ставшие очень популярными тестами не только во Франции, но и в Германии, России и США. Бине искал психологические средства, с помощью которых удалось бы отделить детей, способных к учебе, но ленивых, от тех, кто страдал врожденными дефектами.

Его опыты по изучению внимания, памяти, мышления были проведены среди многих людей разных возрастов.

Экспериментальные задания А. Бине превратил в тесты, установив шкалу, где каждое деление содержало задание, выполнимое нормальными детьми определенного возраста. В основе изобретения Бине лежала простая идея — ребенку предлагались определенные задания, а результаты сравнивались с результатами, полученными у его сверстников. Слабость этой гипотезы отмечали в его исходной посылке — представлении об абстрактном уме, темпы развития которого предопределены природой индивида.

В Германии *Вильям Штерн* (1871 — 1938) ввел понятие *коэффициент интеллекта*. Этот коэффициент соотносил «умственный» возраст, определяемый по шкале Бине, с биологическим возрастом. Несовпадение считалось умственной отсталостью, если умственный возраст ниже биологического, либо одаренностью, если умственный возраст был выше.

Позднее при традиционных способах измерения умственных способностей испытуемому предлагалось решить задачи, которые не требуют от него практически никаких специальных знаний. Тест IQ (IQ означает Intelligence Quotient — коэффициент умственной деятельности; средний человек обладает IQ, равным 100) предназначен для тестирования не школьных знаний, а способности оперировать элементами задачи и находить решение задачи, которая не была частью какого-либо формального обучения.

Впоследствии эти тесты неоднократно перерабатывались, они широко использовались в школах, при приеме в учебные заведения и на работу. Однако скоро стало ясно, что тесты — довольно грубый инструмент. Сегодня очевидно, что тесты следует использовать в сочетании с другими методами, направленными на изучение условий развития обследуемой личности.

9.2. Классификация тестов

Несомненно, самые популярные методы в настоящее время — тесты. Что такое тест?

В психодиагностике *тест* — это проба, испытание, кратковременное, стандартизированное задание, позволяющее измерить уровень развития определенного психологического качества личности. Тесты позволяют за короткое время получить индивиду-

ально-психологические характеристики личности по определенным параметрам.

В зависимости от способов предъявления материала и испытуемых вспомогательных средств выделяют и различные типы тестов. Различают тесты, выполняемые:

- индивидуально и группой;
- устно и письменно;
- вербально и невербально.

Вербальные тесты осуществляются в словесно-логической форме, невербальные представлены чертежами, графиками, картинками.

Различают тесты:

- интеллекта;
- способностей;
- достижений;
- личностные тесты.

Современная деловая жизнь выдвигает задачи измерения различных по степени сложности переменных, характеризующих внутренний мир человека. Области применения как профессиональных, так и популярных психологических тестов можно обозначить так:

1) *тесты самопознания* — формируют объективную оценку личных и деловых качеств, корректируют стереотипы восприятия самого себя и других людей, определяют цели и средства профессионального роста;

2) *тесты оценки взаимоотношений с близкими* — позволяют оценить потребность в принадлежности и любви, чувствовать себя защищенным;

3) *тесты оценки психологических проблем коллектива* — позволяют определить степень конфликтности в коллективе, стиль руководства, анализировать производственные ситуации.

Тесты интеллекта

Тесты интеллекта предназначены для измерения уровня интеллектуального развития человека. Еще со времен первых интеллектуальных тестов понятие интеллекта претерпевало различные изменения со стороны подходов к тестированию интеллекта как психической реальности. Под *интеллектом* чаще понимается совокупность познавательных способностей. Тесты интеллекта состоят из нескольких субтестов, направленных на измерение интеллектуальных функций

(логического мышления, смысловой и ассоциативной памяти и др.) Уровень интеллекта не является постоянной величиной и изменяется под воздействием окружающей среды, он отражение как предшествующих, так и последующих достижений в обучении. Интеллект не есть единая и однообразная способность, он складывается из нескольких функций. Этим термином обычно обозначается комплекс способностей, необходимых для выживания и достижения в определенной культуре.

Тесты способностей *Способностями* называют индивидуально-психологические особенности человека, которые способствуют его успеху в какой-либо деятельности. Способности проявляются в деятельности, формируются в деятельности и существуют относительно определенной деятельности. Выделяют *общие* и *частные* способности. Общие и частные делятся на элементарные и сложные.

Способности *общие элементарные* присущи всем людям. Основные формы психического отражения таких способностей: ощущать, воспринимать, запоминать, переживать, мыслить.

Способности *общие сложные* в большей или меньшей степени также присущи всем людям, это способности к общечеловеческим видам деятельности (игре, учению, труду, общению).

Способности *частные элементарные* присущи не всем людям. Это такие способности, как музыкальный слух, точный глазомер, настойчивость, смысловая память.

Способности *частные сложные* также присущи не всем людям. Это способности к профессиональной и другой специфической деятельности.

Способность характеризуется *успешностью* в приобретении знаний, умений и навыков и их *переносе* с одного класса задач на другой. Способность по сути не есть одно-единственное качество, а составляет целостный комплекс качеств. Например, изобразительную способность составляют хорошая зрительная память, острота зрительного восприятия и др.

Тесты достижений Если тесты способностей служат для предсказания последующего выполнения той или иной деятельности и применяются для оценки целесообразности прохождения индивидом того или иного курса специального обучения или для предсказания уровня его достижений в новой ситуации, например в освоении профессии, то тесты достижений обычно дают *конечную оценку* достижений индивида по

завершению обучения, в них основной интерес сосредоточен на том, *что* индивид может делать к настоящему времени.

Изучение познавательных процессов человека чрезвычайно важно. К ним относятся: ощущение, восприятие, внимание, память, воображение, мышление, речь. Зная особенности внимания человека, можно сделать вывод о том, способен ли он длительно и сосредоточенно работать. Имея представление об особенностях памяти человека, можно судить о том, способен ли он запомнить необходимую информацию, сможет ли воспроизвести ее и насколько точно, сколько времени ему необходимо для запоминания и насколько долго он способен запомнить необходимые сведения. Есть такие характеристики памяти, как объем и продуктивность процессов запоминания, сохранения и воспроизведения. Особенно это касается кратковременной и оперативной памяти, от которой непосредственно зависит, сколько и какой информации человек может сразу воспринять.

Исследование общих индивидуальных способностей позволяют определить, где, в чем и каким образом они больше всего проявляются. У одних людей они проявляются в решении практических задач с помощью реальных действий с материальными предметами. Такое мышление называется *практическим*, или наглядно-действенным. У других — при внутренних манипуляциях с образами, что характеризует *образное мышление*. У третьих — в решении абстрактно-логических, теоретических проблем при помощи понятий и по законам логики. Это *словесно-логическое мышление*.

Тесты личности

В психологии выделяют следующие направления исследования личности: 1) получение информации о ней путем регистрации ее реального поведения в повседневной жизни; 2) получение информации о ней с помощью опросников либо объективных тестов.

Исследуя мотивацию человека, мы сможем предположить, каковы его основные потребности и интересы, мотивы поведения, цели и ценности, каким образом он принимает различные решения и претворяет их в реальной деятельности.

Интересны методики, позволяющие определить тип темперамента человека, черты его характера, так как именно они определяют его поведение, реакции, поступки в различных жизненных ситуациях.

Тип темперамента определяет динамические особенности индивидуального поведения человека: скорость реакции, темп работы,

эмоциональность, уровень общей активности. Если темперамент определяет только динамические особенности поведения людей, то *характер* обуславливает осознанные поступки людей.

Темперамент и характер тесно связаны между собой. Однако не следует считать, что характер зависит напрямую от темперамента человека. Многие свойства темперамента и характера просто не осознаются людьми, а информацию о своих особенностях они получают косвенным путем, сравнивая себя с окружающими и оценивая их реакции на собственные поступки. Различных свойств темперамента и черт характера у человека довольно много, однако можно остановиться на определении общего типа темперамента.

Тест Айзенка — Один из популярных тестов — *личностный опросник* Г.Ю. Айзенка, английского психолога. С помощью основных показателей *экстраверсии-интроверсии* и *нейротизма* тест позволяет оценить направленность личности на внутренний или внешний мир, а также уровень эмоциональной нестабильности личности. Эти характеристики существенно влияют на профессиональную деятельность человека.



Экстраверсия — это направленность личности на окружающий мир, людей, события. Г.Ю.Айзенк Экстравертам свойственны общительность, отзывчивость, жизнерадостность, инициативность, но при этом подверженность влиянию других, доверчивость, импульсивность. *Интроверсия* — это направленность личности на свой внутренний мир. Интровертам свойственна рассудительность, необщительность, подчас замкнутость, нерешительность. *Нейротизм* проявляется как эмоциональная неустойчивость, несбалансированность нервно-психических процессов. На одном полюсе нейротизма находятся люди эмоционально нестабильные — нейротики, на другом — эмоционально стабильные, характеризующиеся спокойствием, уверенностью.

Показатели *экстраверсия — интроверсия* и *стабильность — нестабильность* взаимонезависимы и противоположны. Сочетание этих свойств, выраженных в разной степени, и создает своеобразие личности, а также характеризует тип темперамента, холерический, сангвинический, флегматический, меланхолический.

Холерик — отличается повышенной эмоциональной и двигательной возбудимостью, неуравновешенностью с преобладанием возбуждения над торможением. Для него характерны такие качества, как нетерпеливость, неуравновешенность, подверженность частым сменам настроения, неустойчивость в интересах и склонностях, стремление к новому.

Сангвиник — имеет сильную волю, уравновешенный характер, работоспособен, достаточно уверен в себе, хорошо приспосабливается к меняющимся условиям.

Флегматик — отличается спокойствием, невозмутимостью, уравновешенностью, общей замедленностью действий и реакций, осторожный, рассудительный, медленно переключается с одного вида работы на другой.

Меланхолик — отличается преобладанием процессов торможения над процессами возбуждения. Для таких людей характерна неуравновешенность, малоподвижность, внешняя эмоциональная сдержанность, чувствительность, неуверенность в себе, устойчивость в интересах и склонностях.

Разумеется, большинство людей, подчеркивает Г. Айзенк, не являются в чистом виде меланхоликами, флегматиками, сангвиниками и холериками. Еще 100 лет назад В. Вундт, основатель первой психологической лаборатории в Лейпциге, обратил внимание на тот факт, что меланхолики и холерики сходны в том, что имеют сильные и изменчивые эмоции, в то время как флегматики и сангвиники имеют достаточно устойчивые эмоции. Он тем самым постулировал измерение «эмоциональности», идя от крайней неуравновешенности к крайней уравновешенности. Он также обратил внимание на тот факт, что холерики и сангвиники сходны *переменчивостью* своего поведения, в то время как меланхолики и флегматики достаточно *постоянны* в своем поведении. Заменяя понятия «переменчивость» и «постоянство» современными психологическими терминами «экстраверт» и «интроверт», мы можем сказать, что Вундт предвосхитил описание второго важного измерения личности.

Тест самооценки

Объективно составить психологический портрет другого человека подчас проще, чем получить представление о себе как члене коллектива, сложнее выявить преобладающий тип отношений к людям в самооценке и взаимооценке. Один из наиболее известных и интересных — тест Томаса Лири, выявляющий преобладающий тип отношений к людям с помощью методики диагностики межличностных отношений. Этот опросник включает 128 характерологических утверждений.

Он дает описание характера человека и предназначен для измерения степени выраженности свойств, проявляющихся в межличностном общении: доминантность, уверенность в себе, независимость, зависимость, отзывчивость, общительность. Эта методика позволяет решить три задачи:

- 1) установить степень выраженности свойств характера;
- 2) описать зоны потенциального внутреннего конфликта;
- 3) изучить психологическую совместимость людей, проанализировать причины конфликта, предпочтений, ожиданий.

Выполнение и анализ результатов требуют умения взглянуть на себя со стороны и дать адекватную оценку своему характеру. Человек должен понимать, что нередко он сам — источник своих проблем, следовательно, он сам должен сделать первые шаги в преобразовании своей личности.

Тесты для руководителей

Существующие популярные тесты способствуют лучшей организации самообразования и профессиональной деятельности, принятию решений, непосредственно касающихся жизни человека. Тесты позволяют увидеть те черты характера, которые, возможно, не видятся самим испытуемым. Не случайно говорят, что если для внешности есть зеркало, то для характеристики личности его нет. Подобным зеркалом для понимания своего характера и является тест. Именно с осознания и анализа своих недостатков начинается *самосовершенствование личности*.

Социально-психологическая компетентность руководителя — это умение эффективно взаимодействовать с людьми, быть готовым к риску, уметь находить творческий подход к решению проблем, иметь высокий уровень интеллектуальной активности и многое другое. Известно, что до 80% всех знаний руководителя должны составлять знания о человеке.

Социально-психологическая культура современного человека предполагает элементарное знание себя, т.е. своих сильных и слабых сторон, реального и возможного уровня профессиональных достижений; знания других людей — их индивидуальных различий, особенностей поведения; знания деловых и жизненных ситуаций, т.е. умения гибко и конструктивно решать возникающие проблемы, не рассматривая при этом людей как средство для достижения цели.

Исследования показали, что наибольшие трудности в деловом общении люди испытывают при участии в конфликтных ситуаци-

ях, при принятии нестандартных решений, при необходимости высказать собственное непопулярное мнение, при делегировании полномочий. Основой решения перечисленных проблем выступает повышение социально-психологической компетентности путем самопознания, познания других людей, формирования профессионально важных качеств руководителей и деловых людей.

Популярные психологические тесты помогут решить разнообразный комплекс задач, психологическое решение которых способствует эффективной и продуктивной деятельности. Это тесты на познавательные процессы, тест «Стиль руководства», «Какой вы руководитель», «Методика определения темперамента», «Определение степени конфликтности», «Методика диагностики межличностных отношений» и другие, рассмотренные в специальном разделе данного учебника.

Проективные тесты

Традиционный интерес всегда вызывают тесты, называемые в психологии *проективными*. Принцип проекции, лежащий в основе таких тестов, связан с представлением о том, что в разнообразных проявлениях индивида (творчество, интерпретация событий, высказывания, предпочтения и т.д.) воплощается личность, в том числе скрытые, неосознаваемые побуждения, стремления, конфликты, переживания. К таким тестам относится *цветовой тест* швейцарского психолога *Макса Люшера*.

Человек всегда жил в окружении цвета. Цвет для него был внешним фактором, на который следовало реагировать определенным образом. Темно-синий цвет ночного неба сигнализировал о наступлении ночи — времени отдыха, покоя и безопасности. Ярко-желтый цвет восходящего солнца — время пробуждения, интерес к новому дню, надежда. Красный цвет крови — необходимость мобилизовать силы для нападения или защиты... Формировались ассоциации между цветами как элементами определенных жизненных ситуаций и психофизиологическими состояниями, которые порождались этими ситуациями. Существование таких ассоциаций определило восприятие цвета как сигнала нервной системе о необходимости определенной психофизиологической перестройки, подготавливающей организм к столкновению с этой ситуацией. Проведенные психофизиологами эксперименты подтвердили, что ряд физиологических показателей состояния испытуемого закономерным образом изменяется в зависимости от того, на какой цвет он смотрит.

Итак, на протяжении веков существует интерес к тому, что же именно оказывает влияние на психологический портрет личности и оказывает ли такое влияние реакция человека на цвет. Если да, то может ли это служить ключом к раскрытию черт личности? Ведь известно, что некоторые из цветовых предпочтений диктуются обществом. Например, в западной культуре принято считать белый цвет символом чистоты, как духовной, так и физической. На Востоке белый цвет используется в символике смерти и траура. Аналогичным образом различные политические движения и религиозные течения вводят цветовую символику и принимают для одного и того же цвета свои собственные обозначения.

Наши реакции на цвет весьма сложны. В исследованиях, выполненных *Германом Роршахом и Максом Люшером*, сделана попытка показать, в какой степени специфические типы личности отдают предпочтение некоторым цветам, тогда как другие производят на них отталкивающее впечатление. Воздействие цвета может вызвать у человека как физиологический, так и психологический эффект. Так как эмоциональное отношение к цвету может характеризоваться или предпочтением его, или отказом от него, или безразличием, то оно учитывается в психодиагностике. М. Люшер утверждал, что гораздо сильнее, чем с помощью слов, часто неосознанно, мы с помощью сигналов внешнего проявления информируем окружающих о своем состоянии и истинных намерениях. Чтобы научиться оценивать других людей и контролировать собственное ролевое поведение, следует научиться читать эти сигналы. В качестве *сигналов личности* он анализирует те указующие знаки, которые использует один человек, чтобы дать другому человеку понять, какого рода личностью он хотел бы считаться. Люди понимают эти сигналы, хотя чаще и бессознательно, с поразительной точностью.

Под сигналом личности Люшер понимает «совокупность избранных человеком манер поведения и средств, с помощью которых он добивается от окружающих его людей желательной для себя оценки его личности и проявляется в их глазах, например, в качестве предусмотрительного и уверенного в себе человека или в качестве наивного и беспомощного»¹.

Для истолкования наблюдаемых сигналов Люшер применяет метод функциональной психологии, на базе которого создан цветовой тест, который обоснован и разъяснен в его книге «Закон гармонии в нас» (переведенной на 17 языков)². Тест Люшера ос-

Люшер М. Сигналы личности. Ролевые игры и их мотивы. — Воронеж.: Модэк, 1995.

Люшер М. Закон гармонии в нас. — М.: ЭКОН, 1985.

III. Психология делового общения

нован на предположении о том, что выбор цвета отражает направленность испытуемого на определенную деятельность, настроение и наиболее устойчивые черты личности. Характеристика цветов по Люшеру включает в себя по четыре основных и дополнительных цвета. Основные цвета символизируют потребность в спокойствии, удовлетворенности (синий), чувстве уверенности, настойчивости (сине-зеленый); волевом усилии, агрессивности, наступательности, возбуждении (оранжево-красный), активности, стремлении к общению, веселости (светло-желтый).

Дополнительные цвета (фиолетовый, коричневый, черный, серый) символизируют негативные тенденции, такие, как стресс, тревожность, огорчение, страх. Значение этих цветов, так же как и основных, определяется их взаимным расположением.

На основе анализа выбора цветов Люшер оценивал работоспособность личности, ее перспективы в этом направлении, выяснял показатели тревоги, причину тревожности и многое другое. Многочисленные международные исследования показали, что использование методики Люшера и его интерпретации позволяют выявить многие особенности личности. Однако не следует доверять упрощенным утверждениям о том, что красный цвет предпочитают лишь физически здоровые люди, выбирающие зеленый цвет — стремятся к самоутверждению, а синий цвет — удел флегматиков. Разумеется, выбор цвета одежды может многое сказать о характере человека специалисту, непрофессионал же может позволить себе необоснованный вывод о природе такого выбора.

Сигналы личности выражаются, в частности, в выборе одежды: традиционной или оригинальной, классической или консервативной. Одежда выступает в роли идола и в роли защиты. Другими словами, это одежда, соответствующая их идеалу и одновременно защищающая образ. Конкретные сигналы личности несет не только одежда, но и речь, музыкальные пристрастия и хобби, интерьер комнаты, квартиры и рабочего места.

Человек, умеющий осознанно воспринимать и классифицировать сигналы, понимает и *язык мотивов*. Он понимает больше, чем ему было высказано словами, его трудно обмануть. Если он понимает язык мотивов, то может сам посылать сигналы и целенаправленно способствовать достижению своих целей.

Тест М. Люшера относится к проективным методикам, которые традиционно вызывают интерес в силу того, что существенно отличаются от стандартизованных методов особенностями стимуль-

ного материала, особенностями поставленной задачи, особенностями обработки и интерпретации результатов. Данные, полученные с помощью проективных методик, следует соотносить с данными, полученными с помощью других методов.

К проективным методикам относятся также: *тест Роршаха*, иногда называемый «тестом чернильных пятен», *ассоциативный тест КГ. Юнга*, «*Неоконченные предложения*» — набор незаконченных предложений или рассказ, который требует завершения.

К *методикам интерпретации* относится составление рассказа по предложенным картинкам. Предмет интерпретации — рисунок тестируемого — «Дом. Дерево. Человек», «Дерево», «Человек», «Семья», «Несуществующее животное» и др. В психологии, особенно зарубежной, разработано огромное количество разнообразных тестов. Справочники по тестам включают тысячи наименований, мы в качестве примеров приводили лишь наиболее известные.

К сожалению, отечественная психология отстает в разработке тестов от зарубежной. В 30-е годы XX в. в СССР были запрещены психология и тестирование, широко в ней используемое. Возврат к тестированию произошел лишь в 60-е годы XX в. Западная же психодиагностика наработала значительный (хотя далеко не бесспорный) опыт тестирования.

Итак, знакомство с психодиагностикой как областью психологии, разрабатывающей и использующей методы выявления индивидуальных особенностей и перспектив развития личности, чрезвычайно важно для тех, кто изучает деловое общение. Психодиагностика поможет уменьшить вероятность ошибок в ответственной работе, предупредить конфликты в коллективе, отследить функциональное состояние участников делового общения, успешность профессиональной деятельности, наконец, просто понять себя и других.

Вопросы АЛЯ повторения

1. Что изучает психодиагностика и какие задачи она решает?
2. Охарактеризуйте методики, выделяемые в психодиагностике.
3. Какие факторы необходимо учитывать при работе с тестами?
4. Назовите области применения тестов и их виды.
5. Какова история появления первых диагностических методик?
6. В чем смысл анализа делового общения средствами психодиагностики?

Нет необходимости подробно останавливаться на значении проблемы *рабочей группы*, или *команды*, для уяснения практики делового общения. Коллектив, каковым и является по сути рабочая группа, потенциально — мощный стимул трудовой активности, приносит удовлетворение своим членам, ставит высокие цели, создает творческую атмосферу. Не зря говорят, что человек счастлив тогда, когда он с хорошим настроением идет на работу и с хорошим настроением возвращается домой. Совместное решение производственных вопросов уменьшает стрессовые ситуации, повышает инновационный потенциал сотрудников; в рабочей группе лучше решаются смежные проблемы, сглаживаются возможные последствия нечеткого распределения обязанностей и неправильного руководства, конфликты на межличностном уровне.

Вопросы, на которые лает ответы эта глава:

1. Каковы социально-психологические особенности рабочей группы (команды)?
2. В чем заключается профессиональная зрелость рабочей группы?
3. Какие существуют типы отношений в системе «руководитель — подчиненный»?
4. Какова динамика морально-психологического климата в коллективе?
5. Какие существуют критерии классификации психотипов личностей?
6. Почему появляются лидеры в коллективах и какие типы лидеров существуют?
7. Какие типичные ошибки делают руководители?

10.1. Рабочая группа: социально-психологические особенности

Основа успеха любой современной коллективной деятельности — отношения сотрудничества и взаимопомощи в противовес конфликту и конфронтации. Поведение, ориентирующееся на совместную деятельность, предполагает наличие определенных предпосылок. В качестве условий формирования *кооперативной взаимозависимости* выделяются:

- свобода и открытость информационного обмена;
- взаимная поддержка действий, убеждение в их оправданности;
- доверие, дружелюбие в отношениях сторон¹.

В свою очередь, взаимному доверию сторон способствуют: наличие нейтральных лиц, облегчающее взаимные успехи; возможность получить предварительную информацию о действиях другого; личностные особенности участников взаимодействия.

Рабочая группа (коллектив) в своем внешнем выражении — это социальная группа, общность людей, объединенных совместной деятельностью, единством целей и интересов, взаимной ответственностью, отношениями товарищества и взаимопомощи.

С другими социальными группами рабочую группу сближает постоянное общение и взаимодействие ее членов друг с другом, чувство принадлежности к данной группе, наличие общих потребностей, интересов и мотивов. В то же время она обладает рядом черт, отсутствующих у других социальных групп: общественно значимой целью деятельности и наличием органов управления и руководства.

Рабочие группы (коллективы) различаются по:

- формам собственности (государственные, смешанные, частные);
- характеру деятельности (производственные, торговые, научные, учебные, воинские);
- формам связи (контактные, неконтактные);
- значимости (первичные, вторичные);
- времени действия (постоянные, временные);
- степени формализованности (жесткая и гибкая организации) и т.д.

В рабочей группе диалектически объединены два компонента — материальный и духовный. *Материальный* компонент — это ее физические члены, конкретные индивиды; *духовный* — ее идеология и психология.

Идеология рабочей группы включает совокупность идей и взглядов, отражающих социально-политические представления, регулирующие конечные цели трудовой деятельности. Таковыми может быть служение политическому, нравственному или религиозному идеалу либо просто стремление к наживе.

Психология рабочей группы — это совокупность определенных социально-психологических явлений, возникающих в процессе ее формирования и функционирования на основе становления внутренних связей в коллективе, форм и способов взаимодовлетворения потребностей его членов, а также морально-психологический климат, способы общения, общественное мнение и настроение, обычаи и традиции, проблема лидерства, природа внутригрупповых конфликтов и т.д.

В рамках анализа содержания отношений между членами рабочей группы можно выделить следующие *сферы отношений*: 1) профессиональную, 2) ценностно-мировоззренческую и 3) сферу межличностных отношений.

Профессиональная сфера охватывает отношения, складывающиеся в процессе решения производственных задач:

- субординационные отношения между руководителями и подчиненными;
- отношения, связанные с координацией совместной деятельности;
- отношения в системе «человек — компьютер».

Ценностно-мировоззренческая сфера включает:

- взаимоотношения между личными и корпоративными ценностями;
- нравственные установки, преобладающие в конкретной социальной группе.

Их соотношение может варьироваться от полной поддержки до глубокого несогласия и конфронтации.

Сфера *межличностных отношений* связана с реализацией потребности в общении и самоутверждении личности в рамках коллектива, степенью удовлетворенности своей профессиональной деятельностью, формальным и неформальным статусом.

10.2. Профессиональная зрелость рабочей группы

Важная качественная характеристика рабочей группы — ее *профессиональная зрелость*, которая характеризуется прочными связями между ее членами, возникающими на основе общих ценностных ориентаций, позитивно окрашенных неформальных отношений. Личные разногласия быстро устраняются, дисциплина носит сознательный характер, появляется чувство гордости за свой кол-

лектив, складываются устойчивые традиции. Сотрудники имеют возможность раскрыть свой творческий потенциал, с энтузиазмом относятся к решению поставленных задач.

Измерение степени занятости

Руководителей-практиков не может не волновать вопрос о том, *как измерить степень зрелости* той или иной рабочей группы, перевести качественную характеристику в количественные показатели. Интересную методику разработали немецкие специалисты В. Зигерт и Л. Ланг¹ — оценку по четырехбалльной шкале степени интенсивности 21 негативного признака. К их числу они относят: активный поиск виновных в случае неудачи; стремление работников обезопасить себя при помощи инструкций и докладных записок; недостаточную информированность конкретных исполнителей; неясность и недоступность целей деятельности сотрудникам; первым о допущенной ошибке узнает не сам работник, а его начальник или коллега; групповой эгоизм; работник редко отождествляет себя с принятыми решениями; дефицит времени для спокойной и планомерной работы; недооценка коллективного руководства; конфликты из-за мелочей; совещания длительны и часто безрезультатны, сводятся к борьбе самолюбий; работники не осведомлены о критериях оценки их труда; новые идеи с трудом пробивают себе дорогу; энтузиазм в работе — редкость; коллектив расколот на ветеранов и новичков; работа оценивается на уровне эмоций и поверхностных наблюдений; многие работники недовольны, так как не могут применить свои знания на практике и т.д.

Наличие таких признаков свидетельствует о серьезных проблемах, стоящих перед коллективом, его недостаточной работоспособности.

Факторы, определяющие *степень зрелости рабочей группы*, ее способность продуктивно функционировать, можно условно объединить в следующие группы:

1) *технологические* — особенности совместного использования орудий и предметов труда, например передовых технологий, персональных компьютеров и т.д.;

2) *экономические* — формы оплаты труда, особенности формы собственности и т.д.;

3) *организационные* — прежде всего, отношения в системе «руководитель-подчиненный»;

4) *ценностно-мировоззренческая и психологическая совместимость* работников.

¹ Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. — М.: Экономика, 1990. — С. 219—221.

**Ограничения,
препятствующие
эффективной работе
коллектива**

Две последние группы факторов заслуживают особого рассмотрения. Познакомимся с точкой зрения двух британских консультантов по управлению — М. Вудкока и Д. Френсиса.

Практика делового общения

**Десять ограничений,
препятствующих эффективной
работе коллектива**

1. *Непригодность руководителя* - его неспособность по своим личным качествам сплотить сотрудников, воодушевить их на эффективные приемы работы.
2. *Неквалифицированные сотрудники*. Типичный недостаток - несбалансированность функций работников, неадекватное сочетание профессиональных и человеческих качеств. Авторы предлагают довольно интересное распределение служебных ролей, согласно которому в каждой рабочей группе должны быть «поставщики идей», «аналитики», «направляющие», «планирующие», выполняющие роль «сдерживающего фактора» и несколько «исполнителей». Комбинация ролей зависит от специфики коллектива, при этом один работник может сочетать несколько из перечисленных ролей.
3. *Неконструктивный климат*. Характеризуется отсутствием преданности задачам команды, нет высокой степени взаимной поддержки в сочетании с заботой о благе каждого сотрудника.
4. *Нечеткость целей*. Недостаточное согласование личных и коллективных целей, неспособность руководства и членов коллектива к компромиссу. Авторы подчеркивают необходимость периодической корректировки поставленных целей, иначе члены коллектива теряют представление о перспективах своей деятельности.
5. *Низкие результаты работы*. Подразумевается, что коллектив не должен самоуспокаиваться на достигнутом, должен проявлять напористость в достижении значимых целей, что способствует высокой самооценке членов рабочей группы, росту личного профессионализма.
6. *Неэффективность методов работы*. Подчеркивается значение правильной организации сбора и предоставления информации, принятия правильных и своевременных решений.
7. *Нехватка открытости и наличие конфронтации*. Отмечается необходимость свободной критики, обсуждения сильных и слабых сторон проделанной работы, существующих разногласий без ложного страха быть неправильно понятым, нарушить деловой этикет, вызвать конфликт. Однако на практике выполнить это нелегко, так как требуется особая подготовка персонала и руководителей. Позитивное соперничество продуктивно, но есть реальная опасность перерастания его в конфликт.
8. *Недостаточные профессионализм и культура сотрудников*. Желание иметь в коллективе сильных сотрудников с высоким уровнем индивидуальных способностей вполне понятно. Можно считать правильной точку зрения, согласно которой «развитый» сотрудник должен быть энергичен, уметь управлять своими эмоциями, быть готовым открыто и убедительно излагать свое мнение, обладать способностью изменять свою точку зрения под воздействием аргументов, а не силы.
- 9 и 10. *Низкие творческие способности персонала и неконструктивные отношения с другими коллективами*.

Источник: Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. — М.: Дело, 1991. — С. 252—260.

Любое трудовое объединение — это сложный социальный организм, обладающий саморегуляцией, наличием обратных и горизонтальных связей и т.д. Но ему также присущ ряд черт, характерных для организации:

- разделение функций между сотрудниками, закрепленное в правилах или инструкциях;
- должностная иерархия, порядок подчиненности;
- лояльность каждого сотрудника по отношению к своей команде;
- система позитивных и негативных санкций (отсюда особая роль руководителей в рабочей группе).

10.3. Типы взаимоотношений в системе руководитель — подчиненный

Интересное исследование динамики межличностных отношений в системе «руководитель — подчиненный», проведено американскими учеными — Херси и Бланчардом'. В рамках этого подхода предполагается, что степень руководства сотрудником и его эмоциональной поддержки самым тесным образом связана с уровнем его профессиональной зрелости, т.е. по мере роста профессионализма руководитель все меньше управляет и все больше поддерживает сотрудника, вселяя в него уверенность в своих силах. Вместе с тем с достижением среднего уровня зрелости и выше руководитель не только меньше руководит, но и меньше эмоционально поддерживает его, поскольку такой подчиненный уже в состоянии сам контролировать себя, и в этой ситуации сокращение опеки расценивается как доверие со стороны шефа.

Такой подход к проблеме позволяет использовать *четыре* вида отношений в системе «руководитель — подчиненный»: приказание, внушение, участие и делегирование.

1) Согласно предлагаемой схеме *приказание* оптимально в случае низкого профессионализма, когда исполнитель не готов к самостоятельному выполнению задачи и не хочет брать на себя ответственность. Задача руководителя — инструктировать сотрудника, много руководить и мало доверять.

2) *Внушение* рекомендуется использовать на уровнях зрелости сотрудника от среднего до высокого: подчиненные еще не спо-

собны, но уже готовы взять на себя ответственность. Здесь особенно важны как руководство, так и поддержка, которые помогут добиться выполнения поставленной задачи.

3) *Участие* наиболее эффективно на уровнях зрелости от среднего до высокого. Сотрудник уже способен к самостоятельному выполнению задания, и в такой ситуации требуется не столько руководство, сколько психологическая поддержка, совместное обсуждение проблемы и совместное принятие решений.

4) Высокий уровень профессиональной зрелости предполагает передачу полномочий исполнителю — *делегирование*, что означает слабое управление и малую степень эмоциональной поддержки.

Проблема выбора оптимального поведения руководителя не имеет «кабинетного» решения, но можно выделить типичные ситуации, возникающие в случае неадекватности поведения руководителя, порождающие у подчиненных чувство досады и недовольство.

- за ошибки одного отвечает другой;
- решение принимается без участия сотрудника;
- разнос, разбирательство устраиваются при третьих лицах или в отсутствие работника;
- руководитель не способен признать свою ошибку, пытается найти виновного среди подчиненных;
- от исполнителя скрывается важная для него информация;
- работник, профессионально пригодный занять более высокую должность, не продвигается по службе;
- руководитель жалуется на подчиненного вышестоящему начальнику;
- поощрения за труд одного работника достаются другому;
- уровень требовательности не одинаков для всех сотрудников, в коллективе есть любимчики и отверженные и т.д.

10.4. Морально-психологический климат коллектива

Морально-психологический климат коллектива

Перечисленные выше ситуации связаны не только с ошибочными действиями руководителя, но и с еще одним важным фактором — *морально-психологическим климатом*, сложившимся в конкретном рабочем коллективе.

На первой стадии развития коллектива преобладает *формальная структура*: работники общаются в соответствии с должност-

ными поведенческими стереотипами, присматриваются друг к другу, подлинные чувства чаще всего скрываются, цели и методы работы совместно не обсуждаются, коллективная работа проявляется слабо. На второй стадии происходит *переоценка* личностных и деловых качеств руководителя, складывается мнение о коллегах, начинается процесс формирования группировок внутри коллектива, возможна борьба за лидерство. Разногласия обсуждаются более открыто, предпринимаются попытки улучшить взаимоотношения внутри рабочей группы. Наконец, «притирка» заканчивается, четко просматривается неформальная структура, коллектив достигает определенной степени координации действий своих членов.

Возникающая при этом *групповая сплоченность* может иметь позитивную, негативную либо конформистскую направленность. В случае позитивной направленности рабочая группа воспроизводит лучшие деловые и нравственные качества своих членов, люди гордятся своей принадлежностью к данному коллективу, возникающие проблемы решаются по-деловому, инициативно и творчески.

В случае *негативной* направленности большая часть энергии коллектива тратится на участие в конфликтах между различными группировками, неформальными и формальными лидерами, выяснение отношений с другими подразделениями. Производственные проблемы как бы отходят на второй план.

Конформистская направленность характеризуется чисто внешней, показной заинтересованностью сотрудников в результатах их трудовой деятельности, безразличием к коллективным усилиям. Сфера интересов сотрудников находится вне рабочей группы: общественно-политическая деятельность, семья, личные проблемы.

**Степень
сплоченности
рабочей группы**

Измерить степень сплоченности позволяют, например, следующие методики: опрашиваемому предлагается по трехбалльной шкале оценить интенсивность одного из 20 признаков, разделенных на десять полярных пар, например: преобладает бодрый, жизнерадостный тон настроения...; преобладает подавленное настроение; успех или неудачи коллег вызывают сопереживание...; успехи вызывают зависть, неудачи — злорадство; в коллективе справедливо относятся друг к другу...; коллектив распадается на привилегированных и отверженных и т.д.¹

¹ См.: Социально-психологический климат коллектива. — М.: Наука, 1979. — С. 172-174.

Измерить степень сплоченности трудового коллектива с точки зрения преобладающих в коллективе ценностей, позволяет другая методика¹. Членам коллектива предлагается набор из 20 личностных качеств, тесно связанных с деловым общением: постоянство, выдержка, инициативность, общительность, исполнительность, знание своих возможностей, изворотливость, настойчивость, искренность и т.д., из которых они должны выбрать пять качеств, необходимых для продуктивной совместной деятельности. Сопоставление частоты выбора по отдельным признакам с общей суммой выборов позволяет вывести *коэффициент ценностно-ориентационного единства группы*.

Структура коллектива

Морально-психологический климат рабочей группы существенным образом зависит от ее структуры. *Структура коллектива*, т.е. реально существующая совокупность взаимоотношений членов группы, возникающая в процессе совместной деятельности и общения, исследуется на двух уровнях: формальном и неформальном. Если *формальная* структура связана с должностным статусом членов группы, упорядоченными служебными отношениями, то *неформальная* структура складывается на основе отношений, обусловленных психологическими особенностями членов коллектива.

Становление неформальной структуры определяется наличием как объективных, так и субъективных факторов. К *объективным* можно отнести обусловленную характером и графиком работы возможность контактов между членами группы, а также оптимальный по количеству и половозрастной структуре и т.д. состав группы, позволяющий удовлетворить потребность в межличностном общении.

Субъективные факторы, в свою очередь, зависят от личности руководителя, индивидуальных особенностей сотрудников. Умение руководства сплачивать коллектив, психологическая совместимость, удовлетворенность условиями труда, своим статусом и ролью сказываются на образующихся стихийно дружеских связях, взаимных симпатиях и антипатиях.

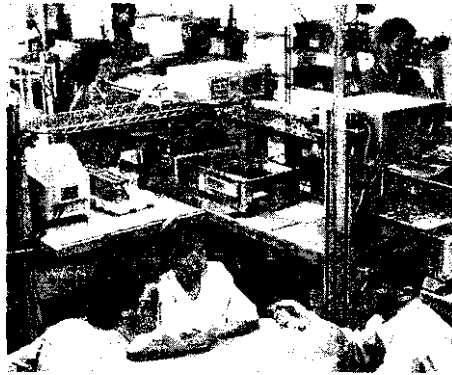
Неформальная структура складывается под воздействием *психологических механизмов регуляции коллективной деятельности* — адаптации, коммуникации, идентификации и интеграции.

Социально-психологическая *адаптация* предполагает активное принятие и усвоение ценностей и норм, сложившихся традиций новыми членами рабочей группы. Без нее невозможно включение в неформальную структуру, использование приня-

¹ См.: Вайсман Р.С. Связь межличностных отношений с групповой эффективностью деятельности // Вопросы психологии. 1974. № 4.

тых в данной группе форм реализации индивидуальных качеств, самореализация личности. Следовательно, вновь назначенному руководителю важно не отвергать с ходу сложившиеся традиции, считаться с мнением коллектива и его лидеров. Тем более ему не следует противопоставлять себя прежнему начальнику, если он пользовался заслуженным уважением.

Коммуникация предполагает активный обмен информацией и взаимное духовное обогащение членов группы. Через коммуникацию осуществляется не только управление производством, но и формирование ценностных ориентаций и установок. Руководитель должен следить за тем, чтобы сотрудники в разумных пределах имели возможность общаться друг с другом и вместе с тем в корне пресекать обсуждение подробностей личной жизни коллег в их отсутствие, сплетни и доносы.



Коммуникация предполагает активный обмен информацией и взаимное духовное обогащение членов группы

Идентификация связана с формированием чувства принадлежности к группе в процессе межличностного общения. Процесс протекает на трех уровнях: 1) эмоциональном — способность сопереживания, или эмпатии; 2) ценностно-мировоззренческом — способность стать на точку зрения другого человека; 3) поведенческом — воспроизводство образцов поведения. В основе идентификации лежат механизмы подражания, сличения и увлечения. Обязанность руководителя — по возможности следить за тем, чтобы идентификация была положительной, т.е. чтобы новички подражали профессионально и нравственно зрелым сотрудникам.

Успешная реализация процесса *интеграции* приводит к превращению коллектива в сплоченный, саморегулирующийся социальный организм, хорошо приспособленный к совместно-индивидуальной деятельности. Организованность, сработанность и психологическая совместимость позволяют рабочей группе самостоятельно выбирать оптимальные формы деятельности, обеспечивающие успешное выполнение задания и наиболее полное раскрытие индивидуальности, творческого потенциала каждой личности.

10.5. Классификация психотипов личностей

Социально-психологическая (неформальная) структура рабочей группы выступает как совокупность *различных психотипов личностей*.

Существует множество *критериев классификации личностей*.

С точки зрения индивидуально-психологических данных возможна типизация на основе *физической конституции, особенностей нервной системы* (Кречмер, Шелдон, И.П. Павлов). Сюда относятся:

- достаточно популярное деление на астеников, пиквиков и атлетов; сангвиников (сильный, уравновешенный, подвижный), холериков (сильный, неуравновешенный), флегматиков (сильный, уравновешенный, инертный) и меланхоликов (слабый, неуравновешенный, инертный);
- разработанное Юнгом деление на экстравертов (расположены к общению, ориентированы вовне) и интровертов (не склонны к общению, ориентированы вовнутрь);
- типология Хейманса — Ле Сенна (восемь типов личностей, различающихся по эмоциональности, активности, впечатлительности) и т.д.

Из перечисленных выше психотипов личности наибольшее практическое значение имеет деление по *темпераменту*, под которым (см. гл. 9) понимается определенное соотношение степени эмоциональной стабильности и ориентации либо на самого себя, либо во внешний мир.

Здесь важно учитывать, что

- 1) принадлежность к тому или иному типу определяется генетической предрасположенностью;
- 2) «чистых» психотипов практически не существует;
- 3) существует прямая связь между темпераментом и деловыми качествами конкретного индивида.

У *холерика* нет устойчивых психических реакций, он неусидчив, суетлив, тороплив, для него характерны резкость и прямолинейность, он упрям, находчив в споре, зато не обидчив и не злопамятен. Отсюда следует, что он склонен к конфликтам, не умеет слушать других людей, склонен к риску, плохо работает с неодошественными предметами, т.е. не годится для рутинной работы и требующих терпения длительных переговоров. Его возможности в качестве начальника ограничены, желателен заместитель-флегматик.

Иным набором личностных качеств обладает *сангвиник*: начинает дело с увлечением, но редко доводит его до конца, неустойчив в симпатиях и антипатиях, быстр в принятии решений, легко приспосабливается к изменяющейся деловой ситуации. Контакт-

тен и легок в общении, умеет слушать других людей. Вместе с тем его ориентация на одушевленные предметы не позволяет ему кропотливо работать с деловыми документами, персональными компьютерами. Сангвиник идеально подходит для работы с людьми, в том числе как руководитель.

Главное качество *флегматика* — ориентация на неодушевленные предметы, самого себя. Он спокоен и хладнокровен, последователен и обстоятелен в делах, терпелив, устойчив в симпатиях и антипатиях, равнодушен к похвале. При этом важно помнить, что его реакция на изменяющуюся деловую ситуацию запаздывает, ему трудно установить обратную эмоциональную связь с собеседником и, следовательно, общаться, вести деловой диалог. Он прагматик в том смысле, что собеседник интересен ему только в том случае, если он заинтересован в нем. Зато флегматик незаменим при работе с документацией, это — идеальный бухгалтер.

«Недоразумение природы» — так некоторые называют *меланхолика*. Его главная черта — обостренная чувствительность к окружающему миру. Это прекрасное качество, например для художника, но оно отрицательно сказывается на деловом общении. Меланхолик стеснителен и застенчив, мнителен, обидчив, не верит в свои силы, склонен к подозрительности. Наряду с этими качествами общение с другими людьми затрудняют скрытность, стремление замкнуться в себе; склонность к образному, а не понятийному мышлению затрудняет анализ деловой ситуации, но создает прекрасные предпосылки для деятельности, например, в области рекламы.

Под *социально-психологическими качествами* имеются в виду социальные установки, стереотипы мышления, ценностные ориентации. Такой подход характерен для *Мертона* (конформистский и девиантный типы) и *Э. Фромма* (накопительский и эксплуататорский) и т.д.

Для практики делового общения наибольшее значение имеет классификация основателя социометрии американского ученого *Я.Л. Морено* (1892—1974), исследовавшего неформальные отношения в группе с точки зрения распределения симпатий и антипатий («звезды», т.е. неформальные лидеры, и изолированные члены группы, представляющие как бы разные полюсы неформальной структуры).

Интересную классификацию предложил российский ученый *В.М. Шенель*:

коллективисты — общительные работники, активно поддерживающие общественные начинания;

индивидуалисты — тяготеющие к персональной ответственности, самостоятельности;

претензионисты — работники, которым присущи тщеславие, обидчивость, желание находиться в центре внимания;

подражатели — сотрудники, имитирующие чужие манеры и избегающие осложнений;

пассивные — слабовольные работники, не проявляющие инициативы;

изолированные — работники с несносным характером¹.

10.6. Проблема лидерства

Референтная группа

Помимо воли администрации в каждом коллективе складываются малые *неформальные* группы из трех — семи человек. Если такая группа оказывает существенное влияние на общественное мнение коллектива, ее называют *референтной*, или *эталонной*. Референтная группа может включать людей разных возрастов и не обязательно работающих, например, в одном отделе, — она может быть «сквозной». Главная психологическая предпосылка образования группы — потребность в неформальном общении, взаимодействии с другими людьми. Взаимодействие и взаимозависимость служат удовлетворению частных (ситуативных), а также общих потребностей, например, в уважении, престиже, принадлежности к группе, власти. Кроме того, деятельность в составе группы приводит к возникновению новых потребностей, например к сохранению стабильности группы.

Важнейшим признаком неформальной группы является *наличие общей цели*, которая не всегда осознается членами группы и не обязательно связана с решением производственных задач. Потребность в общении может возникнуть в связи с совместной учебой, общим хобби и т.д. Цели малой группы могут быть позитивными, т.е. способствующими сплочению и эффективному функционированию коллектива в целом, нейтральными либо негативными.

Потребность в целеполагании, формулировке цели и организации деятельности по ее достижению приводит к появлению *лидеров*. Этот феномен просматривается во всех неформальных группах, насчитывающих более трех человек.

Типы лидеров

Любой неформальный лидер обладает личностным притяжением, которое проявляется в разной форме. Выделяют три типа лидеров: вожак, лидер (в узком смысле слова) и ситуативный лидер.

См.: Шенель В.М. Управленческая психология. — М: Экономика, 1984. — С. 71—72.

1) *Вожак* — самый авторитетный член группы, обладающий даром внушения и убеждения. На других членов группы он влияет словом, жестом, взглядом. Греки во времена Гомера считали, что вождь должен обладать мудростью Нестора, справедливостью Агамемнона, хитростью Одиссея и энергичностью Ахилла. На протяжении XX в. проводились многочисленные исследования индивидуальных характеристик преуспевающих руководителей. Так, американский исследователь *Р. Стогдилл* предложил следующий перечень качеств руководителя-вожака:

- физические качества — активный, энергичный, здоровый, сильный;
- личностные качества — приспособляемость, уверенность в себе, авторитетность, стремление к успеху;
- интеллектуальные качества — ум, умение принять нужное решение, интуиция, творческое начало;
- способности — контактность, легкость в общении, тактичность, дипломатичность.

Безусловно, всем перечисленным требованиям удовлетворяет крайне малое число людей. Это, однако, не означает, что «руководителями рождаются» и стать хорошим руководителем путем привития необходимых навыков нельзя. Действительно, исследования показали наличие прямой связи между сочетанием пяти факторов — ума, авторитетности, уверенности в себе, энергичности и знаний, с одной стороны, и способностью к руководству — с другой. Однако это сочетание еще не гарантирует успех, так как зависимость составляет лишь 25—35%. В остальных случаях решающую роль в эффективном руководстве играют не личностные качества, а, например, стиль поведения руководителя и др.

2) *Лидер* менее авторитетен, чем вождь. Наряду с внушением и убеждением ему часто приходится побуждать к действию личным примером («Делай как я!»). Как правило, его влияние распространяется только на часть членов неформальной группы.

3) *Ситуативный лидер* обладает личностными качествами, имеющими значение только в какой-то вполне конкретной ситуации: торжественное событие в коллективе, спортивное мероприятие, турпоход и т.п.

Лидеры есть в любом коллективе, они заслуживают особого внимания, так как активно влияют на морально-психологический климат в коллективе и могут стать источником конфликтов, но именно они же составляют резерв на выдвижение руководящих кадров.

Лидерство в группе может быть как *формальным* (официальные руководители), так и *неформальным*. Среди неформальных можно выделить деловых, эмоциональных, авторитарных, демократических и, наконец, самое важное, позитивных и негативных лидеров. Руководитель обязан иметь представление о неформальной структуре своего коллектива, чтобы своевременно предотвращать конфликтные ситуации, четко представлять, кто формирует общественное мнение в данной рабочей группе, иметь представление о степени авторитетности своего заместителя и других сотрудников.



Один из лидеров. Авторитетный член группы, обладающий даром внушения и убеждения

Социометрическая процедура Методика измерения неформальной структуры группы, иначе именуемая *социометрической процедурой*, разработана достаточно подробно¹. Для этого достаточно предложить сотрудникам перечень косвенных и прожективных вопросов, например: с кем хотел бы разделить служебный кабинет; кого пригласил бы для совместного выполнения ответственного задания; кто из сотрудников лучше всего подходит для выполнения обязанностей руководителя на время его отпуска и т.д. Вопросы подобного рода, составленные с учетом специфики деятельности коллектива, индивидуально-психологических особенностей его членов, позволяют дать количественную оценку реальных связей между сотрудниками по признакам симпатии — антипатии, выявить неформальных лидеров, подсчитать социометрический индекс сплоченности группы.

А как быть в том случае, если в группе имеется негативный лидер? Трудно и даже невозможно дать совет для каждой конкретной ситуации. Тем важнее для каждого руководителя наличие хотя бы элементарных знаний по теории конфликта, о чем будет идти речь в следующих главах.

10.7. Роль руководителя в становлении коллектива

Итак, работоспособность команды, ее способность успешно решать поставленные задачи самым существенным образом зависят от морально-психологического климата, который, при прочих равных

См., например: Ядов В.А. Социологическое исследование. — М.: Наука, 1972.

условиях, определяется качественным составом персонала и особенностями отношений между руководителями и подчиненными.

Качественный состав персонала

Научные исследования и обобщение опыта практической работы свидетельствуют о том, что наиболее продуктивными являются рабочие группы, состоящие из лиц разного возраста, пола и темперамента. Молодые работники лучше воспринимают новое, более энергичны, но порою самонадеянны, не склонны к компромиссам; пожилые, напротив, обладают жизненным опытом, не склонны к авантюрам, способны принимать более взвешенные решения, как правило, избегают конфликтных ситуаций. Далее, чисто женские или мужские коллективы обладают специфическими недостатками: в женских коллективах чаще случаются мелочные склоки, больше потерь рабочего времени в связи с массовым обсуждением житейских проблем и т.д., в то время как в мужских коллективах в рабочее время процветают сквернословие и «дурные привычки». Иными словами, совместная работа лиц разного пола как бы подтягивает работников, повышает самодисциплину, требовательность к себе. Не менее важно иметь в группе индивидов с разным темпераментом, поскольку каждый из них, как мы уже выяснили, имеет свои достоинства и недостатки.

Неформальные отношения между руководителем и подчиненными

Неформальные отношения между руководителем и подчиненными заслуживают самого серьезного внимания.

Прежде всего, руководитель должен знать типичные ошибки, присущие людям его статуса, и правильно строить отношения с персоналом.

Практика делового общения

Типичные ошибки руководителя

- 1) руководитель не дает своим подчиненным конкретных заданий, но постоянно досаждают им большим количеством вопросов общего характера;
- 2) «зациклен» на одной теме в общении с персоналом, например на трудовой дисциплине;
- 3) ежедневно формулирует новые идеи для выполнения задания;
- 4) постоянно проповедует свои замыслы;
- 5) не доверяет своим сотрудникам, злоупотребляет мелочным контролем;
- 6) увлекается бумаготворчеством;
- 7) малодоступен территориально или во времени;
- 8) не имеет готовых решений предлагаемых персоналу производственных задач.

Успех неформальных отношений с подчиненными, без чего невозможно чувство уважения к своему руководителю, зависит от соблюдения целого ряда *принципов и правил делового общения*.

Основополагающее значение имеет *уважение чужого достоинства*. Психологическая предпосылка этого принципа — аксиома социальной психологии, согласно которой ни один человек не чувствует себя достаточно комфортно без положительной самооценки. Следовательно, руководитель обязан видеть в каждом подчиненном не должность, а личность, проявлять доброжелательность и терпимость, с уважением относиться к его личной жизни, избегать советов в этой области. Желательно всегда помнить, что «сильный никогда не унижает», и, следовательно, недопустимо повышать голос на подчиненного, навешивать ярлыки типа «лентяй», «тупица» и т.д. Если подчиненный ошибся или совершил проступок, он, как правило, понимает свою вину и адекватно воспринимает наказание, но, если начальник при этом заденет его самолюбие, он не простит этого. Следовательно, при разборе ситуации необходимо разделять человека и поступок: критиковать конкретные действия, а не личность провинившегося.

Важно помнить, что уважают только тех руководителей, которые хвалят при всех, а выговаривают с глазу на глаз; никогда не жалуются на своих сотрудников и, если надо, берут их вину на себя; своевременно и открыто признают свои ошибки.

Несмотря на личные симпатии и антипатии, руководитель обязан предъявлять ко всем подчиненным одинаковые требования, ко всем относиться ровно, никого не выделять; при посторонних обращаться к своим сотрудникам по имени и отчеству, вне зависимости от их возраста.

Недопустимо читать нотации и поучать персонал, если сам руководитель не соблюдает данное требование: воспитательное значение имеет только личный пример руководителя.

Типичная ошибка молодых руководителей — стремление стать «своим» среди подчиненных. Лучше все же сохранять дистанцию, разделять личное и служебное, не допускать панибратства. В противном случае приказ как форма распоряжения будет неэффективен.

Руководитель не имеет морального права скрывать от своих сотрудников важную для них информацию. Вместе с тем он обязан пресекать сплетни и доносы.

Любой начальник сталкивается с жалобами со стороны своих сотрудников по поводу условий работы, отношений внутри кол-

лектива или с другими подразделениями. Даже если руководитель не в состоянии сам решить проблему, он обязан внимательно выслушать подчиненного. Недопустимо игнорировать обращения подчиненных, поскольку, как верно подметила американский социолог Диана Трейси, жалобщики — не предатели. Очень может случиться, что жалобщик оказывает вам большую услугу, сообщая о ситуации, от которой страдают другие, но молчат. В этом смысле жалобы заслуживают вашей благодарности, а не наказания¹.

Если жалоба касается другого сотрудника, следует обязательно выслушать обе стороны, так как нередко бывает не права и та, и другая сторона. Если жалуются на вас — не препятствуйте этому, но предупредите о жалобе руководство. В том случае, если руководитель не в силах решить проблему, ему следует доверить это начальству или третьему, достаточно авторитетному лицу.

Вопросы для повторения

1. Охарактеризуйте рабочую группу как социально-психологическую общность людей. Покажите ее отличие от других социальных групп.
2. Объясните суть проблемы зрелости рабочей группы и выделите факторы ее формирования.
3. Назовите препятствия на пути эффективного функционирования рабочей группы.
4. Расскажите о морально-психологическом климате коллектива, признаках его незрелости.
5. Охарактеризуйте неформальную структуру рабочей группы; раскройте особенности ее формирования.
6. Дайте классификацию членов коллектива.
7. Покажите, как связаны темперамент и деловые качества индивидов.
8. Поясните проблему лидерства, расскажите о типах лидеров.
9. Какую структуру рабочей группы можно считать оптимальной?
10. Раскройте роль руководителя в становлении неформальных отношений в «команде».

Глава I I

стиль и социально-психологические проблемы руководства

В предыдущей главе речь шла об организации делового общения в рабочей группе. И конечно же, анализируя эти проблемы, нельзя не прийти к выводу, что эффективность и комфортность делового общения в группе в огромной степени зависит от ее руководителя, точнее — от практикуемого им *стиля руководства*.

Стиль вообще есть проявление и выражение индивидуальности руководителя; он «подбирается» как личный гардероб: чтобы было и удобно, и соответствовало ситуации. Но то, что удобно, и привычно руководителю, вовсе не обязательно является таковым *ДЛЯ* его подчиненных. Вот здесь-то, на стыке взаимных требований и ожиданий руководителей и подчиненных, возникают многочисленные психологические проблемы, способные существенно затруднить деловое общение и снизить эффективность руководства. Научиться понимать их природу и заранее принимать необходимые меры в виде коррекции стиля руководства — задача непростая, но вполне разрешимая, особенно если прислушиваться к рекомендациям социальной и управленческой психологии. Об этих проблемах и рекомендациях по их разрешению и пойдет далее речь.

Вопросы, на которые лает ответы эта глава:

1. Чем отличаются понятия «руководство» и «лидерство»?
2. Что означает понятие «стиль руководства»?
3. В чем заключается типология индивидуальных стилей Курта Левина?
4. Какой стиль руководства все же оптимален?
5. Верен ли афоризм «Стиль — это человек»?
6. В чем заключается классификация стилей Р. Блейка и Д. Моутон и почему она имеет вид «управленческой решетки»?
7. Какие существуют правила применения поощрений и наказаний?
8. Каковы основные функции руководящей деятельности?

11.1. Стиль руководства

Термин *стиль руководства* большинству из нас интуитивно ясен, хотя, быть может, и не всем удастся с первой попытки «развести» по-смыслу такие родственные (близкие) понятия, *как руководство, управление, лидерство* и т.п. Уточним их значения.

Под *управлением* принято понимать процесс организации любых воздействий, направленных на реализацию преследуемых целей. *Руководство* — это лишь часть управленческой деятельности, причем именно та ее часть, в которой различные управленческие вопросы решаются воздействием на подчиненных.

А различие понятий «руководство» и «лидерство» связано с существованием в любой организации двух типов отношений — формальных и неформальных.

Лидерство — это процесс воздействия на людей, порожденный системой как раз неформальных отношений, а руководство подразумевает в первую очередь наличие четко структурированных формальных (официальных) отношений, через которые оно и реализуется. Роль руководителя как бы предзадана формальной структурой, его функции, как правило, четко определены, право на применение санкций не оспаривается и т.д. Лидерство, напротив, формируется спонтанно, стихийно, на уровне полусознанных психологических предпочтений. Впрочем, о лидерстве и связанных с ним проблемах подробно говорилось в предыдущей главе, здесь же мы будем говорить о социально-психологических проблемах руководства. В длинном их перечне одно из ведущих мест занимает проблема формирования *оптимального стиля руководства*.

Под *стилем руководства* мы будем понимать совокупность применяемых руководителем методов воздействия на подчиненных, а также форму (манеру, характер и т.д.) исполнения этих методов. Это понятие призвано отразить не вообще поведение руководителя, а только устойчивые, постоянные его характеристики, сохраняющиеся в различных ситуациях.

При этом конкретных методов управленческого воздействия существует великое множество. В аналитических целях обычно различают три основных типа:

- 1) административный (командный);
- 2) экономический (договорный);
- 3) социально-психологический.

Методы управления каждого из приведенных типов имеют свою область применения, свои достоинства и недостатки, которые могут проявляться в зависимости от конкретной ситуации в рабочей группе. Искусство руководства в том и состоит, чтобы в данное время, в данном месте и для данной группы работников подобрать такой комплекс управленческих воздействий (из трех типов), который обеспе-

чит максимальную эффективность работы группы. При этом на объективную необходимость выбора методов управления того или иного типа накладывается субъективная предрасположенность руководителя к «любимым» навыкам делового общения. Все это вместе и образует в каждом случае своеобразный характер делового общения с подчиненными, который и называют стилем руководства.

Люди, занимающие в нашей стране начальственные должности, вырабатывают свой собственный стиль руководства по большей части интуитивно, методом «проб и ошибок», годами накапливая положительный опыт. А что же наука?

Вот уже более полувека в социальной психологии и менеджменте ведется изучение феномена стилей руководства. Накоплен огромный эмпирический материал, построено множество теоретических моделей, различающих по самым разным основаниям варианты стилей руководства.

11.2. Классическая типология Курта Левина

Самой популярной остается типология *индивидуальных стилей руководства*, разработанная еще в 30-е годы XX столетия эмигрировавшим в США немецким психологом *Куртом Левиним* (1890—1947). Долгожительство этой, ставшей классической, типологии объясняется, скорее всего, ее предельной простотой и наглядностью. В ней выделены три ведущих стиля руководства:

- авторитарный;
- демократический;
- нейтральный (или анархический).

Позднее, политизированные американцы заменили термин «нейтральный» на «либеральный». Кроме того, нередко те же самые стили стали обозначаться как «директивный», «коллегиальный» и «попустительский».

Отличают эти стили друг от друга многие параметры: характер принятия решений, степень делегирования полномочий, способ контроля, набор используемых санкций и т.д. Но главное различие между ними — *предпочитаемые методы управления*. Группа так называемых командных методов соответствует авторитарному стилю руководства, договорные и социально-психологические методы больше отвечают демократическому стилю, нейтральный же (или попустительский) характеризуется вообще бессистемностью в выборе методов управления.

**Авторитарный
стиль**

Авторитарному стилю присущи единоличный способ принятия управленческих решений, жесткий и строгий контроль руководителя за выполнением заданий, ожидание беспрекословного повиновения со стороны подчиненных, предпочтение репрессивным методам воздействия на исполнителей, минимальное информирование сотрудников об общем состоянии дел в организации.

Исповедующий этот стиль руководитель, как правило, убежден в безусловном превосходстве своих компетенции, опыта и способностей достигать желаемых целей по сравнению с подчиненными. Отсюда — стремление решать все проблемы по своему усмотрению, внешне проявляющееся в приказном тоне, жесткости, а порою и грубости в общении, нетерпимости к критике и т.д. Выбор авторитарного стиля ясно показывает, что руководитель ориентирован исключительно на производственные задачи. Личностные же проблемы работников (удовлетворенность условиями труда и его оплатой, карьерный рост и пр.) его интересуют мало.

**Демократический
стиль**

Демократический стиль руководства, напротив, характеризуется признанием необходимости коллегиальных способов принятия решений. В этом случае в порядке вещей — регулярные обсуждения рабочих проблем, учет мнений и инициатив сотрудников, распределение работы в условиях полной открытости и информированности работников. Демократический стиль руководства подразумевает также широкое делегирование полномочий, умеренный контроль за выполнением заданий (ставка на самоконтроль исполнителей), предпочтение поощрительным средствам воздействия.

Руководителя такого стиля отличают, как правило, ровный тон в общении, доброжелательность, открытость, терпимость к критике. Считается, что данный стиль руководства ориентирован в первую очередь на человека, работника, раскрытие творческих возможностей которого и приводит в конечном счете к высоким производственным показателям.

**Нейтральный
стиль**

Попустительский, или *нейтральный*, стиль руководства по сути означает предоставление возможности делам идти своим чередом, самотеком. Уклонение руководителей от принятия стратегически важных решений сопровождается при этом отсутствием четкости в распределении заданий, прав и обязанностей сотрудников, незначительным контролем подчиненных, использованием коллективного способа принятия решений для ухода от ответственности.

Руководитель в этом случае равно безразличен как к нуждам персонала, так и к критике в свой адрес. Хотя обычно бывает приветлив и тактичен в общении, избегает как позитивных, так и негативных оценок сотрудников. К. Левин еще называл этот стиль анархическим, так как его неперемные условия — практически полная свобода исполнителей при весьма слабом управленческом воздействии.

Важнейшие отличительные черты трех названных классических стилей руководства для наглядности были сведены исследовательской группой К. Левина в единую таблицу (табл. 11.1).

11.3. Выбор оптимального стиля руководства: ситуационный подход

Различия трех классических стилей руководства достаточно очевидны. Какой же из них более эффективен? Конечно же, по общим соображениям наиболее привлекательным должен представляться демократический стиль. Ну кто же захочет по доброй воле выглядеть грубо-властным, нетерпимым к критике или, наоборот, слабым и безучастным шефом? Однако бесспорные достоинства демократического стиля руководства совсем не означают, что авторитарный, допустим, стиль руководства следует списать в архив. (Попустительский стиль, надо признать, встречается на практике гораздо реже, чем два других, именуемых основными — авторитарный и демократический.)

Ситуационный подход

Как ни странно, но почти за полвека исследований стилей руководства однозначной связи между эффективностью работы группы и тем или иным стилем руководства не выявлено: и демократический, и авторитарный стили дают примерно равные показатели продуктивности. В итоге возобладал так называемый *ситуационный подход*: нет управленческих решений, годных на все случаи жизни; все зависит от конкретной ситуации, определяемой в свою очередь множеством самых разнообразных факторов. В их числе: условия деятельности группы, характер решаемых задач, квалификация исполнителей, продолжительность совместной работы и т.д. Набор такого рода факторов и создает неповторимую ситуацию деятельности группы, которая как бы задает, востребует определенные черты стиля руководства.

Характерные черты классических стилей руководства¹

Критерий	Авторитарный	Демократический	Нейтральный (попустительский)
1. Постановка целей	Цели ставит руководитель	Цели — результат группового решения при поддержке руководителя	Полная свобода для принятия индивидуальных и групповых решений, минимальное участие руководителя.
2. Распределение заданий	Все задания дает руководитель, причем сотрудник не знает, какое задание он получит в следующий раз	Устанавливается определенный порядок распределения работ. В зависимости от пожеланий сотрудника руководитель может давать совет и предлагать другое задание	Руководитель предоставляет необходимые материалы и по просьбе сотрудника дает информацию
3. Оценка работы	Руководитель лично награждает и наказывает работников, но сам в трудовом процессе не участвует	Руководитель стремится использовать объективные критерии критики и похвалы, пытается непосредственно участвовать в работе группы	Руководитель дает отдельные спонтанные комментарии, регулирование и оценка групповой работы отсутствуют
4. Трудовая атмосфера	Высокая напряженность, враждебность	Свободная, дружеская атмосфера	Атмосфера произвола отдельных сотрудников
5. Групповая сплоченность	Покорное, беспрекословное повиновение	Высокая групповая сплоченность, низкая текучесть	Низкая групповая сплоченность
6. Интерес к выполняемым заданиям	Низкий	Высокий	Минимальный
7. Интенсивность (качество) работы	Высокая интенсивность	Высокая оригинальность результатов	—
8. Готовность к работе	При отсутствии руководителя перерыв в работе	При отсутствии руководителя продолжение работы	Перерывы в работе по желанию
9. Мотивация труда	Минимальная	Высокая мотивация каждого работника и группы в целом	Минимальная

Источник: Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. — М.: Аспект-Пресс, 1999. — С. 138—139.

Ясно, что чем тяжелее, сложнее условия работы коллектива (неплатежи, срыв поставок, угроза банкротства и пр.), тем более люди склонны уповать на «сильную руку», на властного и твердого руководителя, способного взять на себя всю ответственность за решение практически нерешаемых проблем. А уж если достигнут хоть частичный успех, то и подавно стоит перетерпеть разные там диктаторские замашки «хозяина». Аналогичным образом дело обстоит и в случаях низкой квалификации исполнителей («пусть начальство думает, ему за это зарплату платят») или разгоревшихся между ними конфликтов, а также во множестве других подобных ситуаций.

Иными словами, *авторитарный* стиль руководства вполне уместен при наличии по крайней мере двух условий: 1) того требует производственная ситуация; 2) персонал добровольно и охотно соглашается на авторитарные методы руководства. Ведь при всех «издержках» авторитарному стилю присущи и немаловажные достоинства:

- обеспечивает четкость и оперативность управления;
- создает видимое единство управленческих действий для достижения поставленных целей;
- минимизирует время принятия решений, в малых организациях обеспечивает быструю реакцию на изменение внешних условий;
- не требует особых материальных затрат;
- в «молодых», недавно созданных предприятиях позволяет успешнее (быстрее) справиться с трудностями становления и пр.

Продолжением же достоинств авторитарного стиля руководства выступают, как водится, его очевидные недостатки:

- подавление (неиспользование) инициативы, творческого потенциала исполнителей;
- отсутствие действенных стимулов труда;
- громоздкая система контроля;
- в крупных организациях — бюрократичивание аппарата управления;
- невысокая удовлетворенность исполнителей своим трудом;
- высокая степень зависимости работы группы от постоянно-го волевого прессинга руководителя и пр.

Преодолеть эти недостатки позволяют экономические и социально-психологические методы управления, свойственные *демократическому* стилю руководства. Этот стиль позволяет:

- стимулировать проявление инициативы, раскрывать творческий потенциал исполнителей;
- успешнее решать инновационные, нестандартные задачи;
- эффективнее использовать материально-договорные стимулы труда;

- включить также психологические механизмы трудовой мотивации;
- повысить удовлетворенность исполнителей своим трудом;
- создавать благоприятный психологический климат в коллективе и т.д.

Однако демократический стиль руководства не при всех условиях применим. Как правило, он успешно срабатывает при следующих условиях:

- стабильном, устоявшемся коллективе;
- высокой квалификации работников;
- наличии активных, инициативных, нестандартно думающих и действующих работников (пусть даже и в небольшом количестве);
- неэкстремальных производственных условиях;
- возможности осуществления весомых материальных затрат.

Такого рода условия далеко не всегда имеются, да к тому же это именно условия, делающие применение демократического стиля только лишь *возможным*. Превратить эту возможность в действительность — задача тоже не из легких.

Что же касается третьего, так называемого *попустительского* стиля руководства, то ныне считается общепризнанным, что допускаемая им неконтролируемая свобода персонала в сфере производства почти всегда вредна. Однако возможны ситуации, когда такой стиль руководства оправдан, например, при очень высокой компетентности и ответственности персонала и слабой подготовке самого руководителя. Вероятно также, что такой стиль может подойти для руководства научными или другими творческими коллективами при обязательном, правда, наличии сильных и дисциплинированных исполнителей.

Итак, приемлемость того или иного стиля руководства определяется в конечном счете производственная ситуация, описываемая множеством факторов. Отсюда должно следовать, что руководитель обязан уметь применять любые стили руководства, меняя их в зависимости от ситуации. Но возможно ли такое на практике? А как же быть со знаменитым афоризмом: «Стиль — это человек»?

«Стиль — это человек» Видимо, следует признать, что абсолютная категоричность суждений в данном случае неуместна. Менять стили руководства «как перчатки» невозможно в силу как раз психологических причин. Дело в том, что личная предрасположенность человека к авторитарным, демократическим или нейтральным формам поведения в значительной мере определяется его темпераментом, который в свою очередь зависит от типа нервной системы человека. А это характеристика врожден-

ная и изменить ее в принципе нельзя. Поэтому предпочтение того или иного стиля в значительной мере предопределено психологическими характеристиками самой личности руководителя. Заведомо ясно, что если вы, например, флегматик, то авторитарные методы руководства людьми будут у вас получаться много хуже, чем демократические или нейтральные. Людьми же холерического склада, наоборот, легче и естественнее применять директивные методы управления, чем играть в демократию. Таким образом, каждого из нас сама природа как бы направляет в сторону того или иного стиля поведения, а следовательно, и руководства. Поэтому, если вы руководитель и чувствуете неодолимую потребность в авторитарных или демократических приемах, не пытайтесь радикально поменять свой стиль, даже если того требует ситуация, — ничего не выйдет.

Однако утверждать на этом основании, что со сложившимся стилем руководства вообще ничего поделать нельзя, — было бы грубой ошибкой (и кстати, весьма распространенной). Превратиться в одночасье из автократа в демократа может быть и нельзя, но скорректировать свой стиль руководства, если того требуют обстоятельства, можно и нужно! Чем разнообразнее «палитра управленческих красок» руководителя, чем шире арсенал способов воздействия на подчиненных, тем больше гарантий успеха в руководящей деятельности. Но широта эта не приходит сама собой, ее нужно формировать, тренировать.

Кроме того, нельзя забывать, что выделенные в анализе типовые стили руководства — это именно «идеальные типы», конструктивные абстракции, в чистом виде в природе деловых отношений не встречающиеся. Любой реальный стиль конкретного руководителя — это всегда некая *комбинация приемов* из множества стилей, но, конечно, с преобладанием какого-то одного. Поэтому потенциально руководитель может развить в себе почти любые качества или стилевые черты, которые требуются в конкретной ситуации.

Отметим также, что выбор оптимального стиля руководства в классическом диапазоне «авторитарность — демократизм» — задача совсем не простая, поскольку в ее исходных условиях заложено противоречие. Разные параметры работы подчиненных регулируются разными методами: «будить» инициативу, создавать творческую атмосферу можно только демократическими средствами, а укреплять дисциплину, исполнительность, четкость в работе — преимущественно административными (т.е. авторитарными). Снять это противоречие на практике удается либо ранжированием ситуационных факторов (выбираем, что на данный момент для работы группы важнее: укрепление дисциплины или стимулиро-

вание творческого поиска), либо сочетанием командных и договорных методов управления (обеспечиваем максимум демократизма на этапе принятия решений и используем авторитаризм на стадии исполнения принятых решений).

Концепция континуума Не случайно разработанная К. Левиным трехчастная модель стилей руководства была позднее трансформирована в *концепцию континуума* (т.е. непрерывной последовательности) этих стилей, с помощью которой исследователи пытались точнее отразить разнообразие складывающихся в реальной жизни стилевых вариантов. У *Рэнсиса Лайкерта*, к примеру, получилось четыре типа стилей в авторитарно-демократическом континууме:

- 1) эксплуататорско-авторитарный (автократия в чистом виде);
- 2) благосклонно-авторитарный (от наказаний — к поощрениям, ограниченное участие подчиненных в принятии решений);
- 3) консультативно-демократический (большее доверие к подчиненным, делегирование им малозначительных полномочий);
- 4) основанный на участии подчиненных в принятии решений, в том числе важнейших (демократизм в чистом виде).

Как видим, этот «список Лайкерта» лишь уточняет исходную авторитарно-демократическую модель стилей руководства. Когда же было установлено, что прямой зависимости эффективности работы от того или иного стиля не существует, а все определяется производственной ситуацией, стали разрабатываться принципиально иные, *многомерные*, модели стилей руководства. В отличие от классической левинской триады, эти модели пытаются учесть одновременно целый ряд критериев оценки поведения руководителя. При этом каждый критерий должен измеряться независимо от других.

11.4. Многомерные модели стилей руководства

«Управленческая решетка» Р. Блейка и Дж. Моутон Один из популярных примеров такого рода моделей — знаменитая «управленческая решетка» *Роберта Блейка* и *Джейн Моутон*. В качестве оснований поведения руководителей они используют два параметра: «*заботу о производстве*» и «*заботу о человеке*» (или иначе: «ориентация на задачу» и «ориентация на людей»). Первый из них предполагает концентрацию внимания руководителя на производственных показателях (производительность, прибыль, эф-

См.: *Блейк Р., Моутон Д.* Научные методы управления. — Киев: Наукова думка, 1990.

фективность) и, следовательно, управление людьми как любым другим «ресурсом производства». Второй же, напротив, характеризуется сосредоточенностью внимания руководителя на сотрудниках, их потребностях и ожиданиях, позитивных и негативных качествах. «Забота о людях», в частности, может выражаться в создании благоприятных условий труда, гарантиях занятости, совершенствовании структуры заработной платы, обеспечении психологической совместимости исполнителей и т.д.



Информация — основа бизнеса

Стили, ориентированные «на задачу» и «на человека», в принципе можно представить как модификации уже известных нам авторитарного и демократического стилей руководства. Однако между ними есть и принципиальное различие: авторитарный руководитель не может быть одновременно и демократичным, но руководитель, сконцентрированный «на задаче», в то же время может проявлять и заботу о человеческих отношениях. Иначе говоря, руководитель может так организовать дело, что это будет одновременно ориентацией и на задачу, и на человека (возможно, с разной степенью выраженности того и другого). Именно поэтому классификация стилей руководства у Р.Блейка и Д.Моутон приняла вид «управленческой решетки» (managerial grid) (см. рис. 11.1):

Ориентация на человека	Высокая	9	1.9. Управление в духе загородного клуба				9.9. Групповое управление				
		8									
		7									
			6	5.5. Организационное управление							
			5								
			4								
			3								
	Низкая	2	1.1. Обедненное управление				9.1. Режим подчинения руководителю				
		1									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
			Низкая				Высокая				
Ориентация на задачу											

Рис. 11.1. «Управленческая решетка»

Вертикальная ось этой схемы содержит девять рангов «заботы о человеке», где девятая позиция характеризует высшую интенсивность этого качества, а первая — низшую. Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» в том же порядке. Таким образом, эта поведенческая решетка выделяет 81 стиль руководства, определяемые разной степенью проявления двух основных факторов. Средняя и четыре крайние позиции в этой схеме описываются примерно так.

1.1. *Обедненное управление.* Минимальная степень заботы как о производстве, так и о человеке. Усилия руководителя не выходят за пределы того минимума, который позволяет избежать увольнения.

1.9. *Управление в духе загородного клуба.* Руководитель сосредоточен на создании комфортной и дружелюбной атмосферы в организации, за счет чего может поддерживаться достаточно ровный рабочий ритм. Максимум заботы о людях и минимум внимания к производственным показателям.

9.1. *Режим подчинения руководителю.* Безусловный приоритет отдается производственным задачам, властные полномочия используются «на всю катушку», моральный микроклимат в коллективе руководителя волнует мало.

5.5. *Организационное управление.* Руководитель находит баланс производственной эффективности и хорошего микроклимата в группе; при этом все показатели средние: и трудовые достижения, и удовлетворенность сотрудников. Данный стиль достаточно консервативен, ориентирован на «мирное сосуществование» коллектива и администрации и сохранение существующего положения.

9.9. *Групповое управление (команда).* Максимизируя заботу о подчиненных, руководитель добивается принятия ими целей организации как своих собственных и таким путем обеспечивает их высокую производительность. Высокая степень удовлетворенности сотрудников влечет за собой и высокие трудовые достижения. Ориентация работников на общие цели способствует созданию атмосферы всеобщего доверия и уважения.

Авторы «управленческой решетки» Р. Блейк и Дж. Моутон верили в то, что оптимальный стиль руководства обозначен позицией 9.9. Высокая степень внимания к подчиненным в сочетании с таким же вниманием к производственным задачам должны обеспечить наивысшую эффективность труда руководителя. Теоретическая привлекательность такого стиля самоочевидна. Но что же мешает ему стать самым распространенным на практике? Немец-

кий исследователь У. Шмонн выделил семь главных препятствий на пути его использования':

- низкий уровень образования сотрудников;
- недостаточная управленческая подготовленность руководителей;
- низкая идентификация сотрудников с задачами организации;
- неудовлетворительное состояние информационной системы предприятия, предназначенной для этих целей;
- традиционное трудовое мышление сотрудников, обуславливающее низкую степень их готовности к принятию ответственности на себя;
- различие ценностных ориентаций руководителя и сотрудников;
- возникающая из-за иерархических отношений в организации эмоциональная несовместимость руководителя и подчиненных.

Большинство из перечисленных препятствий в принципе устранимы, хотя для этого, естественно, требуется длительная и серьезная работа. Однако среди них есть и такие, которые практически не зависят от усилий руководителя. А это значит, что на эффективности руководства сказываются дополнительные факторы, которые принято называть ситуативными. Следовательно, в разрабатываемых моделях стилей руководства должна была появиться еще одна переменная — *ситуация*. Это оказалось сложным ввиду множественности факторов, определяемых в целом как «ситуация». Но все же некоторые ситуационные модели оказались удачными.

**Ситуационная
модель
Ф. Фидлера**

С одной из них — моделью Поля Херси и Кена Бланчарда — мы уже знакомы в предыдущей главе. В ней, вы помните, учитывается один из ведущих ситуационных факторов — «зрелость исполнителей» — и предлагаются четыре стилевые градации руководства, соответствующие четырем степеням зрелости исполнителей.

В другой модели ситуационного типа, разработанной американским специалистом в области социальной и управленческой психологии *Фредом Фидлером*, учитываются уже три ситуационных фактора:

- взаимоотношения руководителя с подчиненными;
- привычность производственной задачи, четкость ее формулировки и структурированность;
- должностные полномочия руководителя (возможности контроля действий подчиненных, стимулирования их активности и т.д.).

' Цит. по: Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. — М.: Аспект-Пресс, 1999. - С. 154.

Согласно модели Фидлера, отношения руководителя и подчиненных могут быть хорошими или плохими, задача — либо структурированной, либо нет, а должностные полномочия руководителя — большими или малыми. Различные сочетания этих трех характеристик дают восемь вариантов стилей руководства. Самым любопытным результатом этой модели оказался вывод о том, что «ориентация на задачу» — наиболее эффективный стиль в крайних случаях: когда ситуация предельно неблагоприятная (отношения с подчиненными плохие, задача не структурирована, полномочия невелики) или, наоборот — очень благоприятная (отношения хороши, задача структурирована, должностные полномочия большие). Стили же руководства, ориентированные на человека, по мнению Ф. Фидлера, более всего уместны в ситуациях, умеренно благоприятных для руководителя.

В целом же, ситуационные модели стилей руководства оправдали свою разработку важнейшим практическим выводом. Суть его заключается в том, что

руководство *нельзя* рассматривать исключительно как взаимоотношения между начальником и подчиненными. Эффективность руководства зависит от множества переменных, и, следовательно, совершенствовать его можно, меняя любую из них!

Так, например, из модели Ф.Фидлера следует, что организация может поднять уровень руководства, модифицируя должностные полномочия руководителя (расширяя их или сужая), перепроектируя производственные задачи (меняя степень их структурированности), переформируя группы исполнителей по психологической приверженности к тому или иному стилю управления ими и т.д.

11.5. Психологические проблемы руководства

Рассмотренные стили руководства отражают стратегию налаживания взаимоотношений с подчиненными, общую линию поведения руководителя. В рамках избранной стратегии повседневная деятельность руководящего лица разбивается на множество относительно небольших актов общения, управленческих воздействий, взаимодействий с внешними и вышестоящими инстанциями и т.п. И каждый такой аспект деятельности руководителя способен порождать психологические проблемы. Умение их видеть и соответственно справляться с ними — обязательный компонент квали-

фикации любого руководителя. Поэтому имеет смысл проанализировать его работу в функциональном разрезе, разумеется, с точки зрения взаимоотношений с подчиненными. Ведь именно конкретные дела, поручения, применяемые санкции и наполняют реальным содержанием понятие «стиль руководства».

Управленческий процесс традиционно принято расчленять на пять этапов: планирование, организация, руководство людьми, мотивация и контроль. В соответствии с этим делением можно определить и основные функции руководящей деятельности:

- стратегическая (планирование);
- администраторская (организация);
- коммуникативно-регулирующая;
- мотивационная;
- контролирующая и т.д.

Конечно, функций руководства много больше. Но поскольку мы пытаемся разобраться только в психологической стороне руководства, то берем лишь основные, которые могут порождать крупные психологические проблемы.

Стратегическая функция Стратегическое планирование и формирование целей и ценностей организации принято считать главной функцией руководителя. Допустим, руководитель опытен, компетентен, обладает широким кругозором, навыками стратегического мышления и т.д. Но даже при таких благоприятных предпосылках успешное выполнение им стратегической функции, как правило, упирается в *три* проблемы, имеющие явный психологический подтекст:

- 1) проблема принятия решений (единолично — коллективно);
- 2) проблема ограниченности времени (нет времени подумать на перспективу, «текучка заедает»);
- 3) проблема инновационной активности (помните: лучшее — враг хорошего).

1. *О принятии решений.* Какое решение лучше — коллективное или единоличное? Здравый смысл подсказывает: «Одна голова хорошо, а две — лучше». Но всегда ли? Еще 2,5 тысячи лет назад философ Гераклит заметил: «Для меня один стоит тысяч, если он — лучший». Тоже ведь неплохо сказано. Поскольку эта проблема, как и все на свете, внутренне противоречива, приходится применять ситуативный подход, помня об общих принципах:

- коллективные решения надежнее индивидуальных, поскольку субъективные заблуждения и личные пристрастия не устранимы принципиально;

- в группах обычно возникает больше решений и лучшего качества (правда, если нет ярко выраженного «генератора идей»; впрочем, такие люди редко бывают начальниками);
- групповые решения, позволяя участвовать в обсуждении проблемы всем, усиливают атмосферу сотрудничества, хорошего рабочего контакта, снижают сопротивление несогласных с принятым решением;
- групповые решения отличаются большей продуманностью возможных последствий реализации принятых решений.

Но при этом:

- коллективные решения обычно требуют большего времени для их принятия, чем единоличные;
- решения, принятые в группах, оказываются более рискованными (феномен «сдвига к риску», возникающий скорее всего из-за распределения ответственности на всех);
- коллективный способ принятия решений не имеет смысла, если руководитель или лидер группы много компетентнее рядовых ее членов и последние с этим согласны;
- привычка к групповым решениям может повышать степень конформизма поведения членов группы, которая имеет тенденцию «давить» разнообразие мнений (всеобщий «одобрямс», например).

Таким образом, постулат здравого смысла о предпочтении двух голов одной срабатывает далеко не всегда. Можно назвать много ситуаций, когда предпочтительным окажется как раз единоличное решение руководителя: например, в условиях дефицита времени или низкой квалификации сотрудников, наличия конфликтной ситуации и т.д.

Однако в целом в современном менеджменте и управленческой психологии отдается предпочтение коллегиальности, по крайней мере на стадии подготовки принимаемых решений. Общий пафос управленческой мысли, анализирующей опыт нынешних «образцовых компаний» (прежде всего Японии и США), выражает идея включения всего персонала в процесс обсуждения и разработки любых решений. Президент «Сони корпорейшн» А.Морита заявляет без тени сомнения: «Компания ничего не достигнет, если взвалит всю умственную работу на руководство. В компании каждый должен вносить свой посильный вклад, и вклад работников нижнего звена не должен ограничиваться только физическим трудом. Мы настаиваем на том, чтобы все наши работники вкладывали свой ум»¹.

2. *О высвобождении времени для решения стратегических задач.*

Преодолеть дефицит времени руководителю позволяют многие средства. Одни из них носят чисто технический характер: четкое планирование рабочего дня, стандартизация временных затрат на каждый вид деятельности (работа с документами, телефонные переговоры, совещания и пр.), резервирование времени на непредвиденные дела и т.д.

Но есть и весьма модное с 70-х годов организационное средство, получившее название *делегирования полномочий*. Суть его проста: руководителю не надо делать ту работу, с которой успешно справятся его подчиненные. Выгода несомненна: освобождается время для собственно руководящих дел у начальника и возрастают самостоятельность и уверенность в себе у подчиненных.

Однако широкое применение этого управленческого приема наталкивается на ряд трудностей, большинство из которых исходят, как ни странно, от самих руководителей. Во-первых, любой начальник обязательно хочет, чтобы «в нем нуждались». Принимая решения за подчиненных, он психологически подпитывает представление о собственной нужности, незаменимости (ведь даже в отпуск частенько по нескольку лет не уходят). Во-вторых, любой начальник небезосновательно полагает, что делать что-либо самому — непременно надежнее, «меньше нервов», подчиненный же обязательно наделает ошибок, да его еще и контролировать надо неусыпно. В-третьих, многие руководители не в состоянии смириться с мыслью, что в их организациях или подразделениях происходит что-то, о чем они не знают. «Не владеет обстановкой» — это же смертельный приговор для руководителя.

Все эти мотивы нам хорошо знакомы и понятны, несмотря на весь их анахронизм. Конечно, если ваши дела делают другие, то вроде бы чисто арифметически должна уменьшаться важность и вашей собственной начальственной особы. Оно ведь так и происходит, но только при том неременном условии, что руководитель либо не может, либо просто боится или не привык заниматься вопросами организационной стратегии. Современная управленческая мысль полагает, что вышеперечисленные опасения руководителей по большей части неосновательны. Никто ведь не призывает раздавать подчиненным все руководящие полномочия. Само собой разумеется, что установление целей, принятие стратегических решений, контроль результатов работы, задачи особой важности и высокой степени риска и т.д. — делегировать никак

нельзя. А вот рутинную работу, подготовительные операции, частные вопросы, задачи, способствующие профессиональному росту сотрудников, — можно и нужно, если руководитель хочет высвободить время и силы для всего вышперечисленного.

Практика делового общения

Делегирование полномочий: некоторые полезные советы и рекомендации

- . учитывайте способности и возможности своих сотрудников, желательно привлекать тех, кто хочет взять на себя трудные задачи и приобрести опыт;
- . продумайте мотивацию сотрудников и их стимулирование;
- . если полномочия сложны, не жалейте времени на подготовку: объясните смысл и цель задачи, покажите, как выполнять, обеспечьте личное наблюдение и в случае необходимости корректируйте исполнение;
- . предупреждайте сотрудников, что это - отдельный случай или постоянное поручение;
- . избегайте вмешательства без всяких причин в рабочий процесс, чтобы не «смазать» делегирование;
- . обязательно контролируйте исполнение;
- . позволяйте сотрудникам представлять в высших инстанциях делегированные полномочия и т.д.

Рекомендации, как видим, несложные, но пренебрежение такими с виду «мелочами» может свести на нет весь эффект делегирования. Кроме того, следует принимать во внимание и то, что делегированию имеют обыкновение сопротивляться не только руководители, но и подчиненные. Последние вполне могут трактовать делегирование как узаконенную «спихотехнику». Причины такого сопротивления могут быть различными: привычка полагаться на мнение и ответственность руководителя; боязнь ошибок; перегруженность работой и т.д. Но если причина диагностирована, то в принципе сопротивление подчиненного нейтрализовать несложно.

У любого руководителя дел всегда невпроворот. Это нормальное явление. Но отличить руководителя, *слабо* владеющего делегированием, можно по следующим характерным признакам:

- работает после официального окончания рабочего дня;
- остается на работе дольше своих сотрудников;
- сам пишет большую часть инструкций, писем, отчетов и т.п.;
- не находит себе замены на период отпуска;

- возвратясь из командировки, находит свой стол заваленным корреспонденцией и т.д.

3. *Инновационная активность.* Развитие, инновации, прогресс — замечательные, в сущности, явления. Открытых их противников просто нет. Все — за. Абстрактно, вообще. Но как только перемены доходят до каждого из нас конкретно, тут же находятся тысячи причин, по которым новации вообще-то, конечно, желательны, но вот в данном конкретном случае, при таких-то конкретных обстоятельствах — скорее неуместны.

Существует великое множество причин нашего молчаливого сопротивления инновациям. К. Девис даже разделил их на *три* вида: экономические, личностные и социальные.

Экономические: боязнь безработицы; боязнь сокращения продолжительности рабочего дня и, как следствие этого, заработка; боязнь снижения социального статуса; боязнь интенсификации труда и сокращения прогрессивной его оплаты.

Личностные: восприятие критики современных методов работы как личной обиды; боязнь того, что приобретенные навыки окажутся ненужными и будет ущемлена профессиональная гордость; уверенность в том, что нововведения всегда приводят к усилению специализации, повышению монотонности труда и уменьшению чувства собственной значимости как участника трудового процесса; нежелание расходовать силы на обучение; страх перед неопределенностью, обусловленной непониманием сути и последствий нововведения.

Социальные: нежелание приспособливаться к новому социально-психологическому климату в коллективе; стремление сохранить привычные социальные связи; боязнь, что новая социальная обстановка приведет к меньшему удовлетворению работой; неприязнь к внешнему вмешательству в личные дела и к лицам, внедряющим нововведения; недовольство слабостью личного участия и незначительностью личной роли по внедрению нововведений; уверенность в том, что любые новшества выгодны компании, а не работнику, его товарищам по работе или обществу¹.

Перечень антиинновационных факторов человеческого поведения получился очень уж внушительным, и поневоле удивляешься, как вообще какие-либо новшества внедряются в производство. Но ведь внедряются же! Да еще как стремительно в условиях высокоэффективных экономических систем. Значит, эти системы научи-

лись преодолевать антиинновационные установки работников. Мотивы сопротивления людей организационным нововведениям были перечислены выше так подробно потому, что инновационная тактика как раз и строится на их выявлении и учете. И каждому руководителю, задумавшему какие-либо перемены, непременно придется заняться анализом таких причин. А когда они ясны, то легче находятся и средства их нейтрализации. Перечень этих средств и соответствует длинному списку поводов сопротивления новациям.

Практика ледового обшения

Как руководителю нейтрализовать сопротивление инновациям

- привлекайте своих подчиненных к разработке и планированию инноваций, что поможет им понять и возможно принять цели и средства реформ;
- обеспечьте полноту и точность информации обо всех шагах реформы, не создавайте почву для появления слухов и недоверия;
- не сглаживайте «острые углы» нововведений, не прячьте их возможные неприятные последствия - только правдой можно добиться доверия подчиненных;
- всемерно демонстрируйте свою поддержку и заинтересованность в переменах, показывайте на практике их полезность;
- предусматривайте уменьшение нагрузки работникам, которым предстоит иметь дело с нововведениями;
- доказывайте, что новации не отразятся на зарплате или статусе подчиненных в худшую сторону;
- ищите энтузиастов нового дела и создавайте им режим наибольшего благоприятствования;
- проявляйте терпимость к неудачам;
- и, наконец, почаще вспоминайте о том, что вообще-то люди любят новшества, хотя и опасаются обычно, что перемены уменьшат их личное благополучие. Поэтому, если будет найден вариант, при котором не только фирма, но и отдельный сотрудник сможет извлечь из новации личную выгоду, считайте, что дело практически сделано.

Администраторская функция

В обязанности руководителя входят не только вопросы стратегического плана, но и администрирование, обозначающее директивные способы общения руководителя с подчиненными. Особое место занимают разного рода наказания и поощрения. Этот вид воздействия с давних времен известен под названием универсального метода «кнута и пряника». Причем вся психология вто-

рой половины XX в. твердо стоит на том, что «пряник» предпочтительнее «кнута» и много эффективнее в управлении людьми. «Управлять подчиненными по их положительным отклонениям!» — вот лозунг сегодняшнего дня. Это не значит, конечно, что наказания как вид управленческого воздействия вот-вот отомрут. Это означает лишь, что не они положены в основу деятельности руководителя, стремящегося чего-то добиться от подчиненных. Ибо действенность «негативных стимулов» в управленческой практике сильно подпорчена многочисленными «отягчающими обстоятельствами»:

- они конфликтогенны;
- снижают самооценку работников, нарушают их психологическое равновесие;
- порождают страх совершения ошибок;
- не способствуют устойчивому росту производительности;
- плохо обучают, так как человек в этом случае учится в первую очередь избегать наказания, а не формировать «правильное» поведение.

Таким образом, общее правило, выведенное многочисленными исследованиями, состоит в том, что «положительные подкрепления» (поощрения, вознаграждения) действуют эффективнее, чем «отрицательные». Они много лучше «обучают» подчиненных, психологически закрепляют образцы требуемого поведения, способствуют формированию благоприятного психологического климата в коллективе, повышают самооценку людей, успешно «мотивируют» их на производительный труд и т.д.

Применение столь привлекательных мер управленческого воздействия, как поощрение, вознаграждение, также требует соблюдения определенных правил (с. 255).

Коммуникативно-регулирующая функция

Известно, что эффективность коммуникаций зависит от множества факторов. Один из самых значимых среди них — установление благоприятных отношений руководителя с подчиненными. Сами собой такие отношения возникают редко. Их надо строить, то есть прикладывать осознанные усилия к тому, чтобы эти отношения развивались в нужном направлении. И хотя любое отношение — феномен, конечно, двусторонний, но от руководителя в данном случае зависит и соответственно требуется много больше, чем от подчиненного.

Практика делового общения

Правила вознаграждения

- 1) вознаграждение должно быть конкретным, то есть за исполнение поручения, задания, за действие или поступок, а не за достижение всем концерном благополучных показателей;
- 2) вознаграждение должно быть безотлагательным;
- 3) вознаграждение должно быть достижимым, то есть поощрения заслуживают любые, в том числе и самые малые, успехи, а не только «выдающиеся достижения в труде»;
- 4) вознаграждения по возможности лучше делать нерегулярными и непредсказуемыми;
- 5) малые награды иногда оказываются эффективнее больших.

Правила наказания

- 1) реакция на проступок подчиненного должна быть немедленной;
- 2) наказывают за нежелательное поведение всех провинившихся, а не только «зачинщиков»;
- 3) постепенное нарастание меры наказания нецелесообразно; лучше сделать первое же наказание таким, чтобы вторичного его применения уже не потребовалось;
- 4) наказывая, не следует забывать внятно разъяснить подчиненному желательный образец поведения;
- 5) говорят, что японские менеджеры наказывают только за повторяющиеся ошибки; может быть, стоит остановить карающий меч?

Источник: Питере Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. — М.: Прогресс, 1986. — С. 113.

Однако нередко, даже прилагая немалые усилия, руководитель не может найти нужного контакта с подчиненными. Они *«не понимают»* друг друга. Природа этого взаимонепонимания часто лежит в области психологии, точнее, в нарушениях межличностного общения. И чем «дальше» руководитель от подчиненного, тем больше вероятность совершения ошибок, прежде всего, в оценке как качеств людей, так и их действий.

Поскольку о многих возможных психологических ошибках в общении уже говорилось ранее, остановимся лишь на феномене *«каузальной атрибуции»* (*приписывании причин*). Суть его в том, что при оценке поступков люди, естественно, пытаются докопаться до причин, вызывающих то или иное поведение. Но поскольку в большинстве случаев имеющейся информации бывает недостаточно, а потребность выявить причину велика, люди начинают не столько искать истинные причины, сколько приписывать их интересующим персонам. Причем особенно интригующим этот процесс становится, если наблюдаемое поведение в чем-либо отклоняется от общепринятого. Такая «каузальная» (причинная) схема естественно чревата многочисленными ошибками, которые тем более усугубляются, если их совершает руководитель.

К типичным ошибкам атрибуции (и это подтверждено экспериментально) относится, например, то, что участник событий, как правило, приписывает причину обстоятельствам, в то время как наблюдатель — личности деятеля. Сходны по механизму действия и атрибутивные ошибки «защитного» толка: успех мы, как правило, ставим в заслугу себе, а неуспех списываем на обстоятельства; когда же речь идет о других людях, логика меняется — их успех мы склонны приписывать благоприятным обстоятельствам, а вот неудачи — взваливать на личностные особенности.

Учитывая, что руководитель по большей части находится по отношению к подчиненному в позиции наблюдателя, нетрудно догадаться, сколь часто возникает соблазн объяснить неуспех ленью, тупостью, недостатком усердия и прочими деловыми грехами подчиненных. В то же время некоторые источники утверждают, что 86% всех отклонений от нормальной работы происходит по вине обстоятельств и только 14% относятся к людям¹. Даже если это и преувеличение, все равно порядок величин подсказывает: не усердствуйте в поиске виновных, переключитесь на обстоятельства. Подумайте, была ли возможность выполнить задание, достаточно ли было времени, средств, материалов, информации и пр.? А если виноваты все же люди, то тем ли сотрудникам вы дали задание, располагали ли они нужной квалификацией, была ли заранее определена мера и форма ответственности?

Существуют и другие ошибки атрибуции, связанные с *переоценкой личностных факторов и недооценкой ситуационных*. Скажем, ошибка «ложного согласия», в случае которой нормальной признается такая оценка или интерпретация события, которая совпадает с мнением руководства. Даже при полном единодушии в коллективе руководителю иногда стоит задуматься, а нет ли здесь подвоха, не вдохновляются ли подчиненные, демонстрируя полное согласие, мотивами, далекими от деловых?

Очень неприятны также и ошибки, связанные с неравными возможностями ролевого поведения, когда в некоторых ролях легче проявить позитивные качества, а интерпретация события привязывается именно к ним. Например, руководитель распекает подчиненного за то, что он не смог организовать своих коллег на выполнение задания. Коллеги эти тут же вызываются, озадачи-

¹ Власова Н.М. ...И проснешься боссом. Ч. 2. — М.: Инфра-М. — С. 199.

ваются — и проблема решена. Вот, дескать, как надо работать. Но при этом почему-то теряется из виду, что руководитель-то может приказывать, а подчиненный — только уговаривать. Могут возникать ошибки и из-за легкости построения ложных корреляций, суть которых сводится к стремлению использовать для объяснения событий причины наиболее простые, легкие, те, что всегда под рукой.

Психологические ошибки при восприятии и оценке подчиненных опасны тем, что произвольны и незаметны, плохо самодиагностируются. Их анализ требует взгляда со стороны. Ошибки, совершаемые руководителем при прямом воздействии на подчиненного, более очевидны, «вылезают» почти сразу же. Одно плохо — их тоже много. Например:

- стереотипная реакция («Это на вас похоже! Здесь ни на кого нельзя положиться!»);
- поспешное решение под воздействием аффекта («Вы уволены без выходного пособия!»);
- принятие решения без осмысления ситуации («Почему вы сидите без дела?» — А может быть, человеку плохо, или он только что закончил трудное задание);
- недостаточный учет последствий предпринимаемых действий и т.д.

В общем, нашего гипотетического руководителя буквально на каждом шагу подстерегают многочисленные психологические опасности, одно перечисление которых способно отбить охоту ко всякому руководству. Однако не отчаивайтесь, отважные люди, решившие стать или уже ставшие руководителями! Никто не призывает вас перед каждым действием перебирать в уме все возможные психологические ошибки — тогда ведь действовать будет просто некогда. Но знать о них надо! Знать, чтобы время от времени корректировать свое поведение с подчиненными. А уж если подчиненные окончательно вас «достанут», понадобится серьезный аналитический разбор уже не книжных, а ваших собственных ошибок. Афоризм «Не бывает плохих учеников, а бывают лишь плохие учителя» бессмертен.

Впрочем, излишне обольщаться насчет возможности установления идиллических отношений с подчиненными тоже не стоит. Любому руководителю наверняка приходилось сталкиваться с так называемыми «*трудными служащими*».

Практика делового общения

Общие принципы взаимоотношений с подчиненными:

- 1) старайтесь управлять людьми по их «положительным отклонениям». Замечайте любые позитивные детали и приветствуйте их публично;
- 2) создавайте атмосферу доверия, показывайте подчиненным, что вы верите в их способности и возможности;
- 3) оценивайте в первую очередь обстоятельства, в которые угодил подчиненный, а не его личность;
- 4) больше просите, чем приказывайте;
- 5) будьте терпимы к инакомыслию и индивидуальным особенностям подчиненных;
- 6) не пренебрегайте компромиссами, уступками и т.п.;
- 7) не забывайте о приемах оптимизации коммуникативного общения (см. гл.7), работая с подчиненными.

Да и вообще, старайтесь почаще обращаться к своим подчиненным (не с критикой, конечно); даже незначительный знак внимания руководителя, как правило, наполняет сердце подчиненного благодарностью.

Известные английские специалисты в области управления *М. Вудкок* и *Д. Фрэнсис* выделили 12 типов таких «трудных» подчиненных: ленивые, злые, беспомощные, эмоциональные, аморальные, занимающие оборонительную позицию, ожесточенные, уклоняющиеся, бесчувственные, неумные, самоуверенные, запутанные¹. И это не шутка. Конечно, подобные характеристики работников — это абстракция, ибо в каждом типе зафиксирована только одна черта характера. Зато такая, которая в глазах окружающих перевешивает все остальные и способна отравить любую благожелательную атмосферу. Такие работники, как правило, плохо управляемы. Но не пытайтесь изменить таких людей. Без специальных психологических методик коррекции поведения ничего не получится, а на производстве заниматься этим, конечно же, некогда. Но и не льстите себя надеждой, что, уволив подобных работников, вы решите проблему. Новые, скорее всего, будут такими же. Когда-то даже все- сильный вождь советского народа так отреагировал на жалобу секретаря Союза писателей на своих подопечных: «У меня других писателей нет. Работайте с этими». Лучше не посоветуешь. «Работайте с этими», ищите в них положительные качества, которые можно

использовать на благо, стремитесь к всемерной открытости отношений, не навешивайте ярлыки на людей, не применяйте принцип «око за око» и т.д. И самое важное: работая с «трудными служащими», следите за тем, чтобы самим не превратиться в «трудного босса».

Мотивационная функция

Вряд ли необходимо убеждать кого-либо в том, что одной из главных задач любого руководителя является мотивирование подчиненных, то есть создание заинтересованности в результатах и качестве труда. Теоретические основы пророчества этой функции руководителя достаточно просты. В основе человеческого поведения лежат, как известно, многочисленные *потребности*. Их иерархия представлена в классической схеме *Абрахама Маслоу* (без которой не обходится, кажется, ни один труд по психологии управления):



Рис. 11.2. Иерархия потребностей по Маслоу

К физиологическим относятся потребности, обеспечивающие простое выживание человека: в еде, питье, жилище, отдыхе, сексе. Потребность в безопасности и защищенности — это необходимость чувствовать уверенность в себе, в том, что физиологические потребности будут непременно удовлетворены, физические и психологические опасности нас минуют и т.п. Социальные потребности включают чувства причастности чему-либо, принятия человека другими, привязанности и поддержки. Следующая ступень иерархии — потребности в уважении личных достижений, компетенции, в признании других, а также самоуважении. И наконец, на вершине пирамиды — потребность в самовыражении, в реализации своего потенциала и росте как личности.

Потребности порождают *мотивы поведения*, то есть некие побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей.

Таким образом, структура потребностей надстраивается мотивационной психологической структурой. Для иерархической структуры мотивов по А. Маслоу существует правило:

«следующая ступень мотивационной структуры имеет значение лишь тогда, когда предыдущие ступени реализованы».

Иерархический характер мотивационного воздействия потребностей оборачивается для руководителя важными практическими рекомендациями. В первую очередь руководителю необходимо стремиться к удовлетворению тех потребностей, которые находятся в нижней части «пирамиды Маслоу». Это — приемлемый уровень оплаты труда, стабильность занятости, безопасность труда и т.д. И лишь после того как эти потребности можно будет считать достаточно удовлетворенными, руководитель может подключать более «высокие» стимулы.

Методы удовлетворения потребностей высших уровней могут быть, например, такими¹.

Социальные потребности

1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.
2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды.
3. Проводите с подчиненными периодические совещания.
4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.
5. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

Потребности в уважении

1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу.
2. Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами.
3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.
4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений.
5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.
6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.
7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

Потребности в самореализации

1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.
2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.
3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

¹ См.: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. - С. 368.

Описание трудовой мотивации А. Маслоу в общем-то отвечает ожиданиям «здорового смысла» в этой области. Выводы же другого исследователя — *Фредерика Герцберга*, автора так называемой «*двухфакторной модели*» трудовой мотивации, несколько неожиданны. Все факторы, влияющие на удовлетворенность человека трудом, Ф. Герцберг разбил на две группы. К первой из них были отнесены те факторы, которые являются «внешними» по отношению к собственно труду: гарантии сохранения работы, социальный статус, условия труда, отношение непосредственного начальника, личные склонности работника, зарплата и т.д. Если эти факторы *негативны* (низкая зарплата, плохие условия труда), то неудовлетворенность работника растет, а мотивация естественно падает. Но если те же факторы *позитивны*, то роста удовлетворенности собственно трудом и соответственно трудовой мотивации все равно не наблюдается, состояние работника носит устойчивый, но нейтральный характер. То есть, по мнению Ф. Герцберга, сами по себе указанные факторы работника не мотивируют, а лишь создают благоприятный (или неблагоприятный) фон, на котором и разворачивается действие собственно мотивационных факторов (вторая группа), непосредственно связанных с процессом труда. К ним были отнесены: трудовые успехи, признание заслуг, сам процесс труда, степень ответственности, служебный и профессиональный рост. Именно эти факторы вызывают усиление трудовой мотивации, и именно на них поэтому следует делать акцент в мотивационной практике руководителя.

На основе двухфакторной модели Ф. Герцберга были развернуты многочисленные *программы «обогащения труда»*, которые во многих случаях приводили к позитивным переменам.

Практика делового общения

Практические рекомендации руководителю:

- 1) сотрудники должны регулярно узнавать о позитивных и негативных результатах своей работы;
- 2) им необходимо создать условия для роста собственной самооценки и уважения (психологического роста);
- 3) им следует предоставить возможность самостоятельно составлять расписание своей работы;
- 4) они должны нести определенную материальную ответственность;
- 5) они должны иметь возможность для открытого и приятного общения с руководителями всех уровней управления;
- 6) они должны отчитываться за работу на доверенном им участке.

Источник: Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. — М.: Аспект-Пресс, 1999. — С. 197-198.

Описанные выше мотивационные концепции были сформулированы несколько десятилетий назад. Однако и по сей день они остаются вполне надежным рабочим инструментом в психологии управления. Более же поздние психологические теории мотивации сместили акцент с анализа структуры потребностей и мотиваций на сам механизм их действия, за что получили название *процессуальных*. Одна из таких теорий, к примеру, выделяет *три* фактора, влияющих на мотивацию и, следовательно, на результаты труда:

- ожидание того, что затраченные усилия дадут желаемые результаты;
- ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое награждение;
- ожидаемая ценность награждения.

Считается, что если значение этих трех факторов невелико, то и мотивация будет слабой. Поэтому «теория ожиданий» предписывает руководителю отслеживать *три* параметра: 1) взаимосвязи затрат труда и его результатов, 2) результатов и вознаграждений, 3) удовлетворенности вознаграждениями. Для эффективной мотивации эти параметры должны быть ясными и устойчивыми.

Количество конкурирующих теорий мотивации достаточно велико. При этом все они скорее не взаимоисключающие, а взаимодополнительные. Как правило, схожими выглядят и практические рекомендации, разрабатываемые на основе этих теорий¹. Их общий смысл в конечном счете сводится к тому, что подчиненные — «тоже люди», а не просто «возобновляемые ресурсы». Поэтому достижение ими личных целей, удовлетворение от решения поставленных задач, самоутверждение, самореализация и т.д. должны быть не только их личным делом, но и предметом самого пристального внимания руководителя.

Контролирующая функция

Проблемы с осуществлением этой функции руководства порождены простым противоречием: всем ясно, что бесконтрольность вредна, но мало кто любит, чтобы его контролировали. Это противоречие можно частично обойти, если соблюдать следующие требования.

Контроль *должен быть*: постоянным, объективным, оперативным, открытым.

¹ См., например: *Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов.* - М: Экономика, 1990. — С. 165–167; *Кричевский Р.Л. Если Вы — руководитель...* — М.: Дело, 1996. — С. 315–336.

Контроль *не должен быть*: тотальным, бессистемным, формальным, не доведенным по результатам до исполнителя.

Попробуйте, так сказать, превратить порок в добродетель: контроль — не карательная акция, а проявление внимания к работнику. Ведь если вас никто не контролирует, значит, вами просто никто не интересуется. А подчиненные, как известно, высоко ценят знаки внимания со стороны руководства.

Практика делового общения

Выводы

- . стиль руководства - характеристика строго индивидуальная;
- . его направленность определяется в основном тремя параметрами: личностью руководителя, зрелостью коллектива и производственной ситуацией;
- . наилучшего стиля нет, его оптимальность зависит от сочетания трех указанных параметров;
- . стиль руководства складывается по большей части объективно, но его можно корректировать (и существенно) в требуемом направлении;
- . корректируя свой собственный стиль руководства, помните, что вы не первый пытаетесь это делать. Уже накоплен и обобщен большой опыт разрешения психологических проблем, связанных с руководством. Желание и умение им пользоваться - тоже стилевая черта руководителя. И притом уместная во всех возможных стилях.

Вопросы для повторения

1. Определите значения понятий «управление», «руководство», «лидерство».
2. Что такое «стиль руководства»?
3. От каких факторов зависит стиль руководства?
4. Охарактеризуйте основные типы стилей руководства и условия их применения.
5. Проанализируйте возможные плюсы и минусы коллегиального принятия решений.
6. Охарактеризуйте факторы, препятствующие инновационной активности, и способы их нейтрализации.
7. Каких правил следует придерживаться руководителю в практике применения поощрений и наказаний подчиненных?
8. Сформулируйте свой «кодекс» этических взаимоотношений руководителя и подчиненного.

Каждому из нас приходилось сталкиваться с конфликтными ситуациями. Конфликты возникают практически во всех сферах человеческой деятельности. Ничего странного в этом нет. Как образно заметил американский психолог Б. Вул, «жизнь — процесс решения бесконечного количества конфликтов. Человек не может избежать их. Он может решить, участвовать в выработке решений или оставить это другим». Поэтому каждому культурному человеку необходимо иметь хотя бы элементарные представления о конфликтах, способах поведения при их возникновении; к сожалению, для большинства людей характерно неумение находить достойный выход из них. Поскольку каждый конфликт всегда связан с эмоциями, то человек начинает испытывать дискомфорт, напряжение, которые могут привести даже к стрессовым ситуациям, нанося тем самым ущерб здоровью.

Вопросы, на которые лает ответы эта глава:

1. Какая существует типология конфликтов?
2. Какие группы причин могут вызывать конфликт?
3. Какие стадии конфликта и какую его структуру можно выделить?
4. Какие факторы могут способствовать возникновению конфликтов?
5. Как с помощью сетки Томаса —Килменна можно выбрать стратегию поведения в конфликтной ситуации?
6. Какие существуют рекомендации при выборе стиля поведения?
7. Что представляет собой карта конфликта?
8. Как вести себя с конфликтной личностью?
9. Какие методы и способы позволяют снять напряжение, освободиться от раздражения и гнева?

12.1. Конфликты: виды, структура, стадии протекания

Что такое конфликт?

В психологии *конфликт* определяется как «столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных

взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями»¹.

Как следует из этого определения, основу конфликтных ситуаций в группе между отдельными людьми составляет столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения.

Типология конфликта

В социальной психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу.

1. Так, например, конфликт может быть внутриличностным, межличностным, между личностью и группой, в которую она входит, между организациями или группами одного или различного статуса.

Внутриличностный конфликт вызывается различными психологическими факторами внутреннего мира личности, часто кажущимися ИЛИ ЯВЛЯЮЩИМИСЯ несовместимыми: потребностями, интересами, желаниями, чувствами, ценностями, мотивами и т.п. В зависимости от того, какие внутренние стороны личности вступают в конфликт, выделяют следующие его формы: мотивационный, нравственный, нереализованного желания, ролевой, адаптационный, неадекватной самооценки².



Одно из проявлений конфликта — открытое столкновение мнений и ПОЗИЦИЙ сторон

Межличностный конфликт — наиболее распространенная форма конфликта в организациях. Это, как правило, борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, вакантное место, рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый при этом считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не кто-нибудь другой. Межличностный конфликт может также проявиться в столкновении различных типов характера, темпера-

¹ См.: *Краткий психологический словарь* / Под ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. — М., 1985.

² См.: *Анциупов А.А., Шипилов А.И.* Конфликтология. (Гл. 21). — М.: ЮНИТИ, 1999.

мента. Такие черты характера, как импульсивность, вспыльчивость, стремление доминировать, бесцеремонность в обращении и др., порождают напряженность в человеческих отношениях и в конечном счете могут привести к конфликтам. Например, два начальника, имеющие холерический темперамент, будут часто конфликтовать друг с другом. Также трудно согласовывают свои действия два лидера в одной организации.

Конфликт между личностью и группой возникает, когда член группы отстает от сложившихся в группе норм поведения и труда. Другой распространенный конфликт этого типа — между группой и руководителем. Наиболее остро такие конфликты протекают при неадекватности стиля руководства уровню зрелости коллектива, из-за несоответствия компетентности руководителя и специалистов, из-за неприятия нравственного облика и характера руководителя.

Межгрупповой конфликт возникает между различными (формальными и неформальными) группами в организации, между высшим и более низкими уровнями управления.

2. Возможны также классификации конфликтов *по горизонтали* (между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг к другу), *по вертикали* (между людьми, находящимися в подчинении друг к другу) и *смешанные*, в которых представлены и те, и другие. Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70—80% от всех конфликтов, являются нежелательными для руководителя, так как в них он как бы «связан по рукам и ногам». Дело в том, что в этом случае каждое действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта.

3. Допустима также классификация по характеру причин, вызвавших конфликт. Перечислить все причины возникновения конфликта не представляется возможным. Но в целом он вызывается, как указывает Р.Л. Кричевский в книге «Если Вы руководитель...», *тремя* группами причин, обусловленными:

- трудовым процессом;
- психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, то есть их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя, плохой психологической коммуникацией и т.д.;
- личностным своеобразием членов группы, например неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью и т.д.

4. Конфликты различают и по их значению для организации, а также по способу их разрешения. Различают конструктивные и деструктивные конфликты.

Для *конструктивных* конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов, разрешение которых выводит организацию и личность на новый, более высокий и эффективный уровень развития, появляются условия для сотрудничества, взаимопонимания.

Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что резко снижает эффективность работы группы или организации.

Стадии и структура конфликта Несмотря на специфику и многообразие, конфликты имеют в целом общие *стадии* протекания:

- 1) потенциальное формирование противоречивых интересов, ценностей, норм;
- 2) переход потенциального конфликта в реальный или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;
- 3) конфликтные действия;
- 4) снятие или разрешение конфликта;
- 5) послеконфликтную ситуацию, которая может быть функциональной (конструктивной) и дисфункциональной (разрушающей).

Каждый конфликт имеет также более или менее четко выраженную *структуру*. В любом конфликте присутствует *объект* конфликтной ситуации, связанный либо с организационными и технологическими трудностями, особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон.

Следующий элемент конфликта — *цели, субъективные мотивы* его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами.

Конфликт предполагает наличие *оппонентов, конкретных лиц*, являющихся его участниками.

И, наконец, в любом конфликте важно отличить непосредственный *повод* столкновения от подлинных его *причин*, зачастую скрывааемых.

Руководителю-практику важно помнить, что пока существуют все перечисленные элементы структуры конфликта (кроме повода), он неустраим. Попытка прекратить конфликтную ситуацию силовым давлением либо уговорами приводит к нарастанию, рас-

ширению его за счет привлечения новых лиц, групп или организаций. Следовательно, необходимо устранить хотя бы один из существующих элементов структуры конфликта.

Специалистами разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им.

12.2. Предпосылки возникновения конфликта в процессе общения

Рассмотрим особенности поведения человека в конфликтной ситуации, прежде всего в процессе делового общения.

Как вы уже знаете из предыдущих глав, процесс общения предполагает наличие таких факторов, как восприятия, эмоции, обмен информацией. В конфликтных ситуациях легко забыть об этом. Поэтому кратко рассмотрим, что же может создавать почву для их возникновения.

Несовпадение рассуждений

Разногласия могут возникнуть из-за несовпадения ваших рассуждений с рассуждениями другой стороны. Ведь то, какой вы видите проблему, зависит от того, с какой колокольни, образно говоря, смотрите на нее. Люди склонны видеть то, что хотят увидеть. Из массы фактов мы изымаем те, которые подтверждают наши взгляды, представления и убеждения, и не обращаем внимания или ошибочно интерпретируем те из них, которые ставят под вопрос наши представления. Однако следует иметь в виду, что понять точку зрения другого — это еще не значит согласиться с ней. Это может помочь лишь сузить область конфликта. Также не следует интерпретировать высказывания или действия другой стороны в негативном плане, так как это вызывает отрицательные эмоции. Но на отрицательные эмоции в свой адрес мы испытываем раздражение и у нас возникает желание компенсировать свой психологический проигрыш, ответив обидой на обиду. При этом ответ должен быть не слабее, и для уверенности он делается с «запасом». Снисходительное отношение, категоричность, подшучивание, напоминание о какой-то проигрышной ситуации и т.п. — все это вызывает отрицательную реакцию у окружающих и служит питательной средой для возникновения конфликтной ситуации.

Особенности восприятия Люди, очень часто разговаривая, не понимают друг друга. Тому есть много причин. В частности, при межличностном общении значительная часть информации существует на уровне бессознательного и не может быть выражена полностью словами. Из-за ограниченного словарного запаса, недостатка времени или по другим причинам не считается нужным все говорить, а потому многое воспринимается собеседником за счет невербальных средств коммуникации (мимики, интонации, жестов, поз и т.д.).

Одной из причин ошибок в восприятии может быть *искаженное* восприятие личных качеств, мотивов поведения тех, кто участвует в конфликте. Как правило, обе стороны приписывают сходные добродетели, благородные мотивы самим себе, а пороки — своим оппонентам: «хорошие люди совершают хорошие поступки, а плохие люди действуют плохими методами».

Кроме того, у каждого человека существуют *свои* особенности в восприятии другого человека. В одном из направлений современной психологии — нейролингвистическом программировании — эти различия положены в основу классификации людей на визуалов, аудиалов и кинестетиков. Так, *визуалы* любят зрительно предъявляемое, конкретность, не терпят хождений перед ними во время общения, склонны к обвинительным утверждениям. *Аудиалы* все воспринимают через слуховые образы, музыку, речь, *кинестетики* — через состояния своего тела. Все это вместе взятое и создает предпосылки к конфликту и трудности в управлении им.

Далее, одной из причин конфликта может быть *несбалансированное ролевое взаимодействие* двух людей, т.е. в процессе межличностного общения люди (один или оба) могут играть не те роли, которые ожидает от каждого из них партнер по общению.

Причиной конфликта может стать *непонимание* людьми того, что при обсуждении проблемы (особенно сложной) несовпадение позиций может быть вызвано не действительным расхождением во взглядах, а подходом к проблеме с разных сторон.

Довольно распространенной причиной конфликта может стать также выбор участниками конфликта различных способов оценки результатов деятельности и личности друг друга. Оценивая других людей, человек, как правило, за основу оценки берет то, что не удалось сделать по сравнению с нормой, идеалом. Собственные же результаты деятельности мы оцениваем, чаще сравнивая ее с тем, что было в начале деятельности, или с другими людьми, выполняющими аналогичную работу похуже.

Учитывая трудности в процессе общения, *Е. Мелибруда*, *В. Зигерт* и *Л. Ланг* разработали модель поведения человека в конфликтной ситуации с точки зрения ее соответствия психологическим стандартам¹. Считается, что конструктивное разрешение конфликта зависит от следующих факторов:

1) адекватности восприятия конфликта, то есть достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений как противника, так и своих собственных;

2) открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации;

3) создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

**Субъективная
предрасположенность
к конфликтам**

Для руководителя полезно также знать, *какие индивидуальные особенности личности* (черты характера) создают у человека склонность или предрасположенность к конфликтным отношениям с другими людьми. Обобщая исследования психологов, можно сказать, что к таким качествам относятся:

1) неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной. И в том, и в другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих — и почва для конфликта готова;

2) стремление доминировать во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно; сказать свое последнее слово;

3) консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;

4) излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление во что бы то ни стало сказать правду в глаза;

5) критический настрой, особенно необоснованный и неаргументированный;

6) определенный набор эмоциональных качеств личности (акцентуации характера, проявляющиеся в их чрезмерной выраженности, представляющие крайние варианты нормы) — тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность, подозрительность, болезненная обидчивость.

Но конфликт возникает, если личностные особенности человека или группы приходят в столкновение с вышеназванными особенностями человека, предрасположенного к конфликтам, т.е. при наличии межличностной или социально-психологической несовместимости.

См.: *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов — М.: Экономика, 1990.

В качестве примера рассмотрим несовместимые типы темперамента при определенных условиях. В нормальной, спокойной обстановке холерик и флегматик успешно справляются с порученной им работой. В аварийной ситуации медлительность флегматика, его желание обдумать ход деятельности и вспыльчивость, неуравновешенность и суетливость холерика могут стать причиной конфликтных отношений между ними.

Еще более часто основой для межличностной несовместимости становятся различия в потребностях, интересах, целях различных людей, вступающих во взаимодействие. Основной интерес, например, у руководителя образованной фирмы или предприятия — расширить дело, а у сотрудников, чтобы как можно больше средств было выделено на зарплату. Это создает трения между ними, которые могут привести к конфликту даже близких людей.

Социально-психологическая несовместимость может также возникнуть из-за того, что группа, окружение предъявляют личности требования, которые расходятся с теми, на которые ориентирован этот человек.

12.3. Стратегия поведения в конфликтной ситуации

**Сетка
Томаса—Килменна** Поскольку в реальной жизни не так просто выяснить истинную причину конфликта и найти адекватный способ его разрешения, то целесообразно ознакомиться с разработанной *К.У. Томасом* и *Р.Х. Килменном* стратегией поведения в конфликтной ситуации и осознанно выбрать определенную стратегию поведения в зависимости от обстоятельств. Исследователи указывают на *пять* основных стилей поведения при конфликте:

- конкуренция или соперничество;
- сотрудничество;
- компромисс;
- приспособление;
- игнорирование или уклонение.

Стиль поведения в конкретном конфликте, замечают они, определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально. Если представить это в графической форме, то получим *сетку Томаса—Килменна*¹, позволяющую проанализировать конфликт и

¹ См.: *Скотт Д.Г.* Конфликты. Пути их преодоления. — Киев: Внешторгиздат, 1991. - С. 115-117.

выбрать оптимальную стратегию поведения (рис. 12.1). Она в свою очередь позволяет для каждого человека создать свой собственный стиль разрешения конфликта.

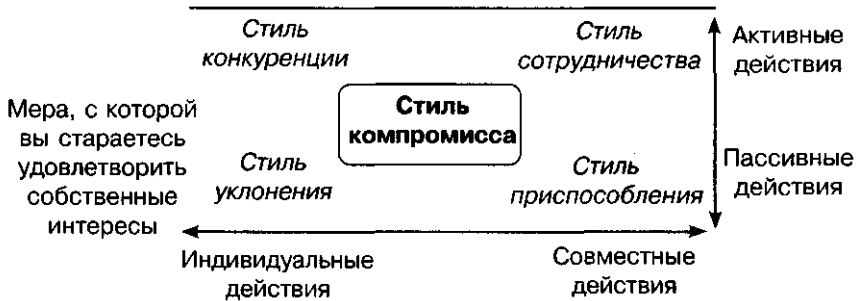


Рис. 12.1. Сетка Томаса—Килменна

Приведем рекомендации по наиболее целесообразному использованию того или иного стиля в зависимости от конкретных ситуаций и характера личности человека.

Стиль конкуренции или соперничества

Этот стиль наиболее типичен для поведения в конфликтной ситуации. По статистике более 70% всех случаев в конфликте — это стремление к одностороннему выигрышу, к победе, удовлетворению в первую очередь собственных интересов. Из этого проистекает желание надавить на партнера, навязать свои интересы, игнорируя интересы другой стороны. Его может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью. Его можно использовать, если вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы, поскольку исход конфликта очень важен для вас:

- 1) обладаете достаточной властью и авторитетом, и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение, — наилучшее;
- 2) чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;
- 3) должны принять непопулярное решение, и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;
- 4) находитесь в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования;
- 5) взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

Однако следует иметь в виду, что эта стратегия редко приносит долгосрочные результаты, так как проигравшая сторона мо-

жет не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытается саботировать его. Кроме того, тот, кто сегодня проиграл, завтра может отказаться от сотрудничества.

Этот стиль не может быть использован в близких, личных отношениях, поскольку кроме чувства отчуждения он больше ничего вызвать не может. Известно, что брак, в котором одна сторона подавляет другую, приводит к неразрешимым противоречиям или даже полному разрыву. Не следует использовать этот стиль в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника и вы не имеете достаточных аргументов, чтобы доказать ее.

Стиль сотрудничества

Сотрудничество — наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем он наиболее эффективен при разрешении конфликтных ситуаций. Преимущество его в том, что вы находите наиболее приемлемое для обеих сторон решение и делаете из оппонентов партнеров. Сотрудничество означает поиск путей для вовлечения всех участников в процесс разрешения конфликтов и стремление к удовлетворению нужд всех. Такой подход ведет к успеху в делах и личной жизни. Начать реализацию этой стратегии лучше всего с фразы: «Я хочу справедливого исхода для нас обоих», «Давайте посмотрим, как мы оба можем получить то, что хотим», «Я пришел к вам, чтобы решить нашу проблему».

Далее, проникая в глубь разногласий, следует установить, какая потребность стоит за желаниями другой стороны, выяснить, в чем ваши разногласия компенсируют друг друга.

Установлено, что там, где выигрывают обе стороны, они более склонны исполнять принятые решения, поскольку они приемлемы для них, и обе стороны принимали участие во всем процессе разрешения конфликта.

Однако такой стиль требует умения объяснить свои решения, выслушать другую сторону, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих случаях:

1) если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений, но необходимо найти общее решение;

2) основная цель — приобретение совместного опыта работы; стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;

3) существуют длительные, прочные и взаимозависимые отношения с конфликтной стороной;

4) необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность;

5) обе стороны обладают равной атастью или не замечают разницу в положении для того, чтобы на равных искать решение проблемы.

Стиль компромисса

Стиль компромисса находится в середине сетки Томаса — Килменна. Суть его заключается в том, что стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, когда обе стороны желают одного и того же, но знают, что одновременные желания невыполнимы, например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: «Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться».

Стиль компромисса требует определенных навыков в ведении переговоров, чтобы каждый участник их чего-то добился, помня при этом, что делится какая-то конечная величина и что в процессе ее раздела нужды всех участников не могут быть полностью удовлетворены.

Один из недостатков стиля — одна сторона может, например, преувеличить свои требования, чтобы потом показаться великодушной или уступить раньше другой. В такой ситуации, возможно, ни одна сторона не будет придерживаться решения, которое не удовлетворяет ее нужд. Следует также учесть и то, что если компромисс был достигнут без тщательного анализа других возможных вариантов решения, то он может быть далеко не самым оптимальным исходом конфликтной ситуации.

В конечном счете стиль компромисса при разрешении конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

1) обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;

2) удовлетворение желания одной из сторон имеет для нее не слишком большое значение;

3) возможно временное решение, так как нет времени для выработки другого; или же другие подходы к решению проблемы оказывались неэффективными;

- 4) компромисс позволит хоть что-то получить, чем все потерять;
- 5) в результате компромисса вам удастся сохранить взаимоотношения.

**Стиль
уклонения**

Стиль уклонения реализуется обычно, если конфликт не затрагивает прямых интересов сторон или возникшая проблема не столь важна для сторон и у них нет нужды отстаивать свои права, или же сторона ни с кем не сотрудничает для выработки решения и невовлеченность в него не отражается на развитии конфликта, либо просто сторона не желает тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также использовать в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что не права, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Стиль также применим, когда стороне приходится иметь дело с конфликтной личностью.

Конфликтующая сторона может использовать стиль уклонения, если

- 1) считает, что источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с другими более важными задачами;
- 2) знает, что не может или даже не хочет решить вопрос в свою пользу;
- 3) обладает малой властью для решения проблемы желательным для нее способом;
- 4) хочет выиграть время, чтобы' изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
- 5) считает, что решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;
- 6) подчиненные могут сами урегулировать конфликт;
- 7) решение проблемы может ухудшить ваше здоровье;
- 8) в конфликте участвуют трудные с точки зрения общения люди — грубияны, жалобщики, нытики и т.п.

Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности уход или отсрочка могут быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой, или вы сможете заняться ею, когда будете обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее, или это не те взаимоотношения, которые вам необходимо поддерживать.

Стиль приспособления СТИЛЬ приспособления означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей обстановки. Томас и Килменн считают, что иногда это — единственный способ разрешения конфликта, так как к моменту его возникновения нужды другого человека могут оказаться более жизненно важными, чем ваши, или его переживания — более сильными. В таком случае вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны. Но это не означает, что вы должны отказаться от своих интересов. Вы просто должны как бы отставить их на некоторое время, а потом, в более благоприятной обстановке вернуться к их удовлетворению за счет уступок со стороны вашего оппонента или каким-либо иным образом.

Стиль приспособления может быть применим в следующих наиболее характерных ситуациях:

- 1) важная задача — восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- 2) предмет разногласия не важен для вас или вас не особенно волнует случившееся;
- 3) вы считаете, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
- 4) вы осознаете, что правда не на вашей стороне;
- 5) вы чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.

Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликтов не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства. Для этого желательно определить наиболее характерный для вас стиль разрешения конфликтов на основе теста К. Томаса «Ваш способ реагирования в конфликте» (см. раздел «Тесты»).

Этот тест поможет вам определить, какой из стилей вы используете чаще, какой — реже. Оптимальным поведением в конфликтных ситуациях считается такое, когда применяются все стратегии и каждая из них имеет значение в интервале от 5 до 7 баллов по тесту К. Томаса.

Однако чтобы определить какой стиль наиболее удобен и лучше всего для вас с точки зрения комфортности, заполните при-

водимую ниже таблицу. Отвечая на вопросы, постарайтесь записать первый ответ, который пришел вам в голову, поскольку он наиболее правилен, ибо соответствует непосредственной и интуитивной реакции, и не задумывайтесь над тем, какой подход было бы правильно применить в тех ситуациях, с которыми сталкивались в последнее время. Это позволит в дальнейшем вам корректировать свой стиль поведения и определить, насколько комфортно себя чувствуете, применяя предпочитаемый подход, и что можно получить, развивая свои способности в использовании других стилей.

Проставьте в каждой колонке свою оценку стилям разрешения конфликта от 1 (высокая) до 5 (низкая) в зависимости от того, насколько этот стиль, по вашему мнению, используется вами в большинстве конфликтных ситуаций.

Как я обычно реагирую на конфликтные ситуации

<i>Стиль разрешения конфликта</i>	<i>Отношение к стилю</i>			
	<i>Использую чаще</i>	<i>Предпочитаю</i>	<i>Использую реже</i>	<i>Чувствую себя наименее комфортно</i>
<i>Конкуренция</i> (активно отстаиваю собственную позицию)				
<i>Уклонение</i> (стараясь уклониться от участия в конфликте)				
<i>Сотрудничество</i> (ищу пути совместного решения проблемы)				
<i>Компромисс</i> (ищу решение, основанное на взаимных уступках)				
<i>Приспособление</i>				

Картография конфликта Для более успешного разрешения конфликта желательно не только выбрать стиль, но и составить *карту конфликта*, разработанную *Х. Корнелиусом* и *Ш. Фейером*¹. С ее помощью можно наметить общую стратегию, наиболее характерные этапы и способы разрешения конфликтных ситуаций. В первую очередь следует постараться определить:

- 1) проблему конфликта в общих чертах (например, при конфликте из-за объема выполняемых работ следует составить диаграмму распределения нагрузки);
- 2) истинную причину конфликта (хотя часто сделать это очень трудно);
- 3) действительных участников конфликта (отдельные сотрудники, группы, отделы или организации);
- 4) подлинные потребности и опасения каждого из главных участников конфликта, так как именно они лежат в основе практически любого конфликта;
- 5) существовавшие до конфликтной ситуации межличностные отношения участников конфликта;
- 6) отношение к конфликту лиц, не участвующих в нем, но заинтересованных в позитивном его разрешении.

По мнению специалистов, такая карта позволит:

- ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций, так как сам процесс составления карты требует переключения сознания человека с эмоций на разум, мышление;
- создать возможность совместного обсуждения проблемы, высказать людям их требования и желания;
- уяснить как собственную точку зрения, так и точку зрения других;
- создать атмосферу эмпатии, т.е. возможности увидеть проблему глазами других людей и признать мнения людей, считавших ранее, что они не были поняты;
- выбрать наиболее оптимальные пути разрешения конфликта.

Однако прежде чем переходить к разрешению конфликта, постарайтесь ответить на следующие вопросы:

- 1) хотите ли благоприятного исхода;
- 2) что нужно сделать, чтобы лучше владеть своими эмоциями;
- 3) как бы вы себя чувствовали на месте конфликтующих сторон;

- 4) нужен ли посредник для разрешения конфликта;
- 5) в какой атмосфере (ситуации) люди могли бы лучше открыться, найти общий язык и выработать решения.

12.4. Конфликты в личностно-эмоциональной сфере

Руководителю приходится разрешать конфликты не только в деловой, но и в личностно-эмоциональной сфере. При их разрешении применяются другие методы, поскольку в них, как правило, трудно выделить объект разногласий, отсутствует столкновение интересов.

Практика делового общения

Как же вести себя с конфликтной личностью?

1. Необходимо иметь в виду, что у таких людей есть некоторые скрытые нужды, которые, как правило, связаны с прошлыми потерями и разочарованиями, и они удовлетворяют их таким образом. Например, сверхагрессивный человек своей агрессивностью пытается подавить малодушие и пугливость.
2. Следует взять под контроль свои эмоции и дать выход эмоциям этого человека, если намерены продолжать с ним общаться.
3. Не принимать на свой счет слова и поведение данного человека, зная, что для удовлетворения своих интересов трудный человек так ведет себя со всеми.
4. При выборе подходящего стиля действия в конфликтной ситуации вам следует учитывать, к какому типу людей он относится.
5. Если считаете необходимым продолжение общения с трудным человеком, вы должны настаивать на том, чтобы человек говорил правду, неважно какую. Вы должны убедить его в том, что ваше отношение к нему будет определяться тем, насколько он правдив с вами и насколько последовательно он будет поступать в дальнейшем, а не тем, что он будет во всем с вами соглашаться.

Типы конфликтных личностей

В психологии выделяют следующие типы конфликтных личностей.

- 1) *«Демонстративный»* — чаще всего это холерик, которому присуща бурная деятельность в самых разнообразных направлениях. Они любят быть на виду, имеют завышенную самооценку; их отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся. Рациональное поведение, как правило, выражено слабо.

2) «*Ригидный*» (косный) — люди этого типа не умеют перестраиваться, принимать во внимание мнения и точки зрения окружающих; честолюбивы, проявляют болезненную обидчивость, подозрительность; малокритичны по отношению к собственным поступкам, постоянно требуют подтверждения собственной значимости.

3) «*Педант*» — личность, которая всегда пунктуальна, придирчива, хоть и исполнительна, зануда, отталкивает людей от себя.

4) «*Бесконфликтный*» — человек, сознательно уходящий от конфликта, неустойчив в оценках и мнениях, обладает легкой внушаемостью, перекладывающий ответственность в принятии решений на других (если это руководитель, то на своего заместителя). Между тем конфликт нарастает как снежный ком и обрушивается на такую личность.

5) «*Практик*» — действующий под лозунгом «Лучшая защита — нападение». Для такого человека самым важным является преобразование среды, внешнего окружения, изменения позиций других людей, что может приводить к разнообразным столкновениям, напряженности в отношениях.

Существуют и другие типологии трудных людей. Так, *Роберт Брэмсон* в книге «Общение с трудными людьми» выделяет следующие типы трудных людей, с которыми ему пришлось работать в различных фирмах¹:

- «*агрессист*» — говорящий грубые и бесцеремонные, задирающие других колкости и раздражающийся, если его не слушают. Как правило, за его агрессивностью скрывается боязнь раскрытия его некомпетентности;
- «*жалобщик*» — человек, охваченный какой-то идеей и обвиняющий других (кого-то конкретно или весь мир в целом) во всех грехах, но сам ничего не делающий для решения проблемы;
- «*разгневанный ребенок*» — человек, относящийся к этому типу, по своей природе не зол, а взрыв эмоций отражает его желание взять ситуацию под свой контроль. Например, начальник может вспылить, чувствуя, что его подчиненные потеряли к нему уважение;
- «*максималист*» — человек, желающий чего-то без промедления, даже если в этом нет необходимости;
- «*молчун*» — держит все в себе, не говорит о своих обидах, а потом срывает зло на ком-то;

См.: *Брэмсон Р.М.* Общение с трудными людьми. — Киев: Внешторгиздат, 1991.

- «*тайный мститель*» - человек, причиняющий неприятности с помощью каких-то махинаций, считая, что кто-то поступил неправильно, а он восстанавливает справедливость;
- «*ложный альтруист*» — якобы делающий вам добро, но в глубине души сожалеющий об этом, что может проявиться в виде саботажа, требования компенсации и т.п.;
- «*хронический обвинитель*» — всегда выискивающий ошибки других, считая, что он всегда прав, а, обвиняя, можно решить проблему.

Можно выделить и другие типы трудных людей, но правила поведения с ними, в общем, одинаковы.

Таким образом, в конфликтной ситуации или в общении с трудным человеком вы должны попытаться увидеть в нем не только друга, но и лучшие качества, поскольку вы уже не сможете изменить ни систему его взглядов и ценностей, ни его психологические особенности и особенности его нервной системы, т.е. необходимо подобрать к нему «ключик», исходя из вашего жизненного опыта и желания не усложнять ситуацию и не доводить человека до стресса. Если же не смогли к нему «подобрать ключ», то остается одно-единственное средство — перевести такого человека в разряд стихийного бедствия.

12.5. Правила поведения в условиях конфликта

Поскольку конфликты часто порождают такое эмоциональное состояние, в котором трудно мыслить, делать выводы, подойти творчески к разрешению проблемы, то при разрешении конфликтной ситуации придерживайтесь следующих правил.

Практика делового общения

Правила поведения в условиях конфликта

1. Помните, что в конфликте у человека доминирует не разум, а эмоции, что ведет к аффекту, когда сознание просто отключается, и человек не отвечает за свои слова и поступки, за которые впоследствии бывает обидно и неудобно. Поэтому из делового общения необходимо устранить суждения и оценки, ущемляющие достоинство собеседников, покровительствующие суждения и оценки, иронические замечания, высказываемые с чувством плохо скрытого превосходства или пренебрежения.
2. Стремитесь к уважительной манере разговора. Такие фразы, как «Прошу извинить», «Буду очень признателен», «Если это вас не затруднит», препятствуют формированию у оппонента внутреннего сопротивления, снимают отрицательные эмоции.

3. Стремитесь вести обсуждение не по поводу занимаемых сторонами позиций, а по существу проблемы, основываясь на объективных критериях. Старайтесь выслушать собеседника, так как умение слушать является одним из критериев коммуникативности.
4. Придерживайтесь многоальтернативного подхода и, настаивая на своем предложении, не отвергайте предложение партнера, задав себе вопрос: «Разве я никогда не ошибаюсь?» Постарайтесь взять оба предложения и посмотрите, какую сумму выгод и потерь они принесут в ближайшее время и потом.
5. Осознайте значимость разрешения конфликта для себя, задав вопрос: «Что будет, если выход не будет найден?» Это позволит перенести центр тяжести с отношений на проблему.
6. Если вы и ваш собеседник раздражены и агрессивны, то необходимо снизить внутреннее напряжение, «выпустить пар». Но разрядиться на окружающих - это не выход, а выходка. Но если уж так получилось, что потеряли контроль над собой, попытайтесь сделать единственное: замолчите сами, а не требуйте этого от партнера. Избегайте констатации отрицательных эмоциональных состояний партнера.
7. Ориентируйтесь на положительное, лучшее в человеке. Тогда вы обяжете и его быть лучше.
8. Предложите собеседнику встать на ваше место и спросите: «Если бы вы были на моем месте, то чтобы вы сделали?» Это снимает критический настрой и переключает собеседника с эмоций на осмысление ситуации.
9. Не преувеличивайте свои заслуги и не демонстрируйте знаки превосходства. Не обвиняйте и не приписывайте только партнеру ответственность за возникшую ситуацию.
10. Независимо от результатов разрешения противоречий старайтесь не разрушить отношения.

Надеемся, что данные советы помогут в вашей практической деятельности по продуктивному и творческому разрешению конфликтных ситуаций.

12.6. Методы снятия психологического напряжения в условиях конфликта

В психологии проведено много исследований по изучению возможностей *индивидуальной* и *групповой психокоррекции конфликтного поведения*:

- социально-психологический тренинг;
- аутогенная тренировка;
- самоанализ конфликтного поведения;
- индивидуально-психологическое консультирование;
- посредническая деятельность психолога.

Приведем некоторые из методов, приемов, благодаря которым можно снять напряжение, освободиться от раздражения и гнева.

Практика делового общения**Методы, позволяющие снять напряжение**

Метод переключения на другой вид деятельности - связан с двигательной активностью, требующей физического напряжения, благодаря которой сжигается адреналин.

Так, если находитесь на работе, займитесь любым видом деятельности: переберите бумаги; полейте цветы; заварите чай; переставьте стол; пройдите несколько раз в быстром темпе по коридору; зайдите в туалетную комнату и подержите 4-5 минут руки под холодной водой; подойдите к окну и посмотрите на небо, деревья.

Если же находитесь дома, то постарайтесь выйти на улицу и побегать или походить в быстром темпе 10-15 минут; примите контрастный душ; перемойте скопившуюся посуду.

Постарайтесь практиковать данный метод как можно чаще в те моменты, когда чувствуете, что теряете самоконтроль. Тогда данный способ войдет у вас в привычку. Кроме того, постарайтесь хотя бы раз в неделю заниматься делом, которое вас радует, успокаивает и приносит удовлетворение.

Метод визуализации - мысленно выразите свои чувства и переживания или что-то сделайте человеку, который вызвал негативную реакцию. Он приемлем тогда, когда не можете излить свое раздражение, например, на руководителя или если предполагаете, что ваш гнев только ухудшит и без того напряженную ситуацию. В результате добьетесь освобождения от гнева, ничем при этом не рискуя.

«Заземление» - представьте: гнев входит в вас от оппонента как пучок отрицательной энергии. Затем представьте себе, как эта энергия опускается в ноги и свободно уходит в землю.

Метод «уменьшения оппонента в росте» - представьте себе, что в ходе общения ваш оппонент настолько уменьшается в росте, что превращается в комок грязи, в которую можете наступить, а голос его при этом становится все слабее и слабее. В результате он покажется менее значительным и влиятельным.

Метод «настроение» - возьмите цветные фломастеры или карандаши и расслабленной левой рукой начните рисовать любой рисунок: линии, пятна, фигуры и т.п. Постарайтесь полностью погрузиться в свои переживания, т.е. выбрать и провести линии в соответствии со своим настроением, как бы материализуя на бумаге свои переживания. Зарисовав весь лист бумаги, переверните его и на обратной стороне напишите 8-10 слов, отражающих ваше настроение (переживание). Пишите те слова, которые первыми приходят в голову, долго не думая.

Затем еще раз посмотрите на рисунок, как бы заново переживая свое состояние, перечитайте слова и энергично, с удовольствием разорвите его. Скомкайте изорванные куски листа и выбросьте их в мусорное ведро. Вместе с выброшенным рисунком вы избавляетесь от плохого настроения и обрываете успокоение.

Метод «внутренний луч» - можно использовать на начальной стадии раздражения, когда происходит нарушение самоконтроля, исчезает психологический контакт в общении, появляется отчуждение.

Для его выполнения необходимо расслабиться и представить следующие картинки. В верхней части головы возникает светлый луч, который движется сверху вниз и медленно освещает лицо,

шею, плечи, руки теплым, ровным и приятным светом. По мере движения луча разглаживаются морщины, исчезает напряжение в области затылка, ослабляются складки на лбу, «оппадают» брови, «охлаждаются» глаза, ослабляются зажимы в углах губ, опускаются плечи, освобождаются шея и грудь. Светлый внутренний луч создает внешность нового спокойного, уверенного и благополучного человека.

Упражнение: «*мой дом*» («моя комната»). Для его реализации необходимо сесть, расслабиться и начать строить в воображении свой любимый дом или комнату с видом на речку, озеро, лес или куда-то еще. Обставьте его, как вы хотите, представьте свое кресло, любимое место в нем. Запомните его и мысленно уходите в него отдыхать в любое время в течение дня. Побудьте в нем 5-7 минут, и вы ощутите прилив сил.

Существует еще один способ снятия психологического напряжения, который состоит в том, чтобы не просто взглянуть на ситуацию, которая привела к такому состоянию, а спросить себя: «*Какой урок я могу извлечь из этой ситуации, чтобы быть подготовленным к аналогичным случаям в будущем? Как я могу приобрести уверенность в себе, если столкнусь с подобным случаем снова?*» Такой подход поможет освободиться от отрицательных эмоций, поскольку научит поступать грамотно в аналогичных ситуациях и избежать стресса.

Мы перечислили лишь несколько методов. В литературе можно найти другие упражнения. Выберите наиболее приемлемое для вас. Регулярное использование их приведет к тому, что гнев и раздражение, которые чувствовали, покинут вас, а конфликтная ситуация и оппонент могут показаться малозначительными. Они помогут вам продуктивно пройти через кризис и почувствовать себя более уравновешенным и спокойным.

Вопросы для повторения

1. В чем причины возникновения конфликтов? Дайте их типологию.
2. Назовите основные стадии протекания конфликта.
3. Охарактеризуйте основные стили поведения руководителя в конфликтной ситуации. Какой стиль характерен для вас?
4. Что собой представляет карта конфликта?
5. Расскажите об основных чертах поведения и типах конфликтной личности и путях разрешения конфликтов с ней.
6. Перечислите главные правила поведения в условиях конфликта.
7. Дайте характеристику таких типов «трудных людей», как «агрессист» и «жалобщик».
8. Каковы свойства «максималиста» и «ложного альтруиста» как конфликтной личности?
9. Опишите поведение в конфликтных ситуациях следующих типов трудных людей: «разгневанный ребенок», «молчун», «тайный мститель».
10. Какие методы преодоления психологического напряжения наиболее приемлемы для вас?

Как явствует из содержания предыдущей главы, избежать конфликтов в сфере делового общения практически невозможно. Обязательный же спутник почти любого конфликта — *стресс*. Его неприятные признаки (повышенная возбудимость, невозможность сосредоточиться, чувство беспричинной усталости и пр.) проявляются мгновенно и видны, что называется, невооруженным глазом. «Не нервничайте», «расслабьтесь» — советуют нам окружающие. Да мы бы и рады не нервничать, только вот по большей части не получается. Стрессовая ситуация захватывает нас и не отпускает: неприятные мысли «сами лезут» в голову, сами собой срываются с уст резкие слова... Так ведь и до серьезного заболевания недалеко. Можно ли с этим что-нибудь поделать? Можно, но только при трех необходимых условиях: 1) внятном понимании природы стресса и стадий его развития; 2) отчетливом представлении о границах возможного воздействия на протекание стрессовой ситуации; 3) готовности к активным усилиям по достижению стрессоустойчивости. О том, как выполнить эти условия, мы и поговорим в данной главе.

вопросы, на которые лает ответы эта глава:

1. Что такое стресс? Как определяет это понятие Г. Селье?
2. Какова физиологическая природа стресса?
3. Почему не надо убежать от стрессов? Почему, как считает Г. Селье, стресс — это «аромат и вкус жизни»?
4. Каковы причины и источники стресса?
5. Что нужно делать, чтобы минимизировать уровень стрессов?
6. Всегда ли вредны отрицательные эмоции?
7. Что обеспечивает защитное влияние активно-оборонительного поведения на здоровье?
8. Почему поисковая активность — основа стрессоустойчивой жизненной стратегии?
9. Насколько рациональны наши убеждения? Как мы оцениваем себя?

13.1. Понятие и природа стресса

СЛОВО «стресс» в переводе с английского означает «напряжение». В научный оборот этот термин введен в 1936 г. выдающимся канадским физиологом *Гансом Селье* (р. 1907), разработавшим общую концепцию стресса как приспособительной реакции организма на воздействие экстремальных факторов (стрессогенов)¹. Необыкновенная популярность как самой концепции, так и ее ведущего понятия объясняется, видимо, тем, что с ее помощью легко находят объяснение многие явления нашей обычной, повседневной жизни: реакции на возникающие трудности, конфликтные ситуации, неожиданные события и пр.

Понятие стресса По классическому определению Г. Селье,

стресс является неспецифическим ответом организма на любое предъявленное ему требование, и этот ответ представляет собой напряжение организма, направленное на преодоление возникающих трудностей и приспособление к возросшим требованиям.

Термин «неспецифический» в данном случае обозначает то общее, что свойственно всем приспособительным реакциям организма. На морозе, к примеру, мы стараемся больше двигаться, чтобы увеличить количество выделяемого организмом тепла, а кровеносные сосуды на поверхности кожи сужаются, уменьшая теплоотдачу. В жаркий летний день организм, наоборот, рефлекторно выделяет пот, увеличивая теплоотдачу и т.д. Это реакции — специфические, отвечающие на конкретные требования окружающей среды к организму. Но в любом случае требуется приспособиться к среде, восстановить нормальное состояние. Общая необходимость перестройки организма, адаптации к любому внешнему воздействию — это и есть сущность стресса. При этом не имеет значения, приятна или неприятна ситуация, с которой мы столкнулись. Как ни странно, но холод, жара, печаль, радость, лекарства вызывают, по мнению Г. Селье, одинаковые биохимические сдвиги в организме. Нечто подобное существует в наших электробытовых приборах: холодильник, обогреватель, лампа, звонок по-разному меняют физическую среду (холод, тепло, свет, звук), но их работа обусловлена единым фактором — электроэнергией. Точно так же стрессорный эффект от внешних воздействий не зависит от

См.: *Селье Г.* Стресс без дистресса. — М.: Прогресс, 1979.

типа специфических приспособительных ответов на них. Суть таких ответов едина.

Фазы развития стресса В динамике стрессового реагирования Г. Селье видит *три фазы*:

- 1) реакцию тревоги, проявляющуюся в срочной мобилизации защитных сил и ресурсов организма;
- 2) фазу сопротивления, позволяющую организму успешно справляться с вызвавшими стресс воздействиями;
- 3) фазу истощения, если слишком затянувшаяся и чересчур интенсивная борьба приводит к снижению адаптационных возможностей организма и его способности сопротивляться разнообразным заболеваниям.

Физиологическая природа стресса Физиологическая и биохимическая природа стрессов изучена к настоящему времени достаточно хорошо. Схематично физиологическая «изнанка» стрессовой реакции выглядит примерно так. Под воздействием какого-либо стрессового фактора (конфликт, неожиданное событие и пр.) в коре головного мозга человека формируется интенсивный стойкий очаг возбуждения — так называемая «доминанта». Ее появление запускает своеобразную цепную реакцию: возбуждается также одна из важнейших структур промежуточного мозга — гипоталамус, который в свою очередь активизирует тесно связанную с ним ведущую железу внутренней секреции — гипофиз. Последний выбрасывает в кровь порцию специального гормона, под влиянием которого надпочечники выделяют адреналин и другие физиологически активные вещества (гормоны стресса), которые и дают в конечном счете хорошо всем знакомую картину стрессового состояния: усиливается сердцебиение, учащается дыхание, повышается кровяное давление и т.д.

Биохимические сдвиги при стрессе являются сформированной в процессе длительной эволюции *оборонительной реакцией* организма на внешнюю угрозу. Ее физиологический смысл — мгновенная мобилизация всех сил организма, необходимых для борьбы с врагом или бегства от него. Но современный человек, в отличие от первобытного, не так уж часто решает свои проблемы с помощью физической силы или быстрого бега. Вот и циркулируют по нашей крови не нашедшие применения гормоны, которые будоражат организм и не дают успокоиться нервной системе. Будь они тут же потрачены на какой-либо вид физической активности, стресс не имел бы разрушительных последствий. Но таких воз-

можностей у ведущего современный образ жизни человека немного. Поэтому и попадает его организм в своеобразную стрессовую ловушку: аварийный выброс гормонов стресса в кровь истощает их запас в коре надпочечников, которая тут же начинает их усиленно восстанавливать. Оттого даже при относительно слабом повторном эмоциональном возбуждении организм рефлекторно реагирует повышенным выделением гормонов. Такова биохимическая природа стресса, которая «стоит за кулисами» нервного, неадекватного поведения человека.

Стрессовое состояние опасно не само по себе, а тем, что способно провоцировать целый букет органических нарушений в виде сердечно-сосудистых, аллергических, иммунных и прочих заболеваний. Не говоря уже о том, что резко падает работоспособность человека, его жизненная и творческая активность. Беспочвенная вроде бы вялость, пассивность, бессонница или не дающий отдыха сон, раздражительность, недовольство всем миром — типичные симптомы стресса. Здесь естественным образом возникает вопрос: а можно ли со всем этим что-нибудь поделать? Можно ли избежать стрессов?

Ответ на последний вопрос должен быть безусловно отрицательным. *Стрессов избежать нельзя в принципе.* Ибо природа их рефлекторна. Это автоматическая реакция организма на трудные или неблагоприятные ситуации. Такие реакции представляют собой механизмы естественной биологической защиты человека, чисто природный способ приспособления к меняющейся среде. Разрушить их — значит погасить в человеке жизнь, сделать его бесчувственным к внешним раздражителям.

Стресс и дистресс

Как подчеркивал основоположник учения о стрессе Г. Селье, стресс — обязательный компонент жизни. Он может не только понизить, но и повысить устойчивость организма к негативным факторам. Для разведения этих полярных функций стресса Селье предложил различать собственно «*стресс*», как необходимый организму механизм преодоления неблагоприятных внешних воздействий, и «*дистресс*», как состояние, безусловно вредное для здоровья. (Слово «дистресс» можно перевести как «истощение», «несчастье».)

Таким образом, стресс — это напряжение, мобилизующее, активизирующее организм для борьбы с источником негативных эмоций. Дистресс — это чрезмерное напряжение, понижающее возможности организма адекватно реагировать на требования внешней среды.

Вместе с тем было бы ошибкой однозначно связывать дистресс с проявлением отрицательных эмоций человека, а все положительные эмоции объявлять защитой от него. Бывает и по-другому. Любая эмоциональная встряска человека является *стрессором* (источником стресса). Устойчивость организма к неблагоприятным внешним воздействиям за счет возникающего напряжения усиливается! Механизмы стресса и призваны обеспечить сопротивляемость организма. Дистресс же возникает тогда, когда эти механизмы недостаточно эффективны. Или когда они «истощают свой ресурс» при длительном и интенсивном стрессирующем воздействии на человека.

Таким образом, состояние дистресса фактически соответствует третьей из выделенных Г. Селье фаз стрессового реагирования. Именно с ней и надо бороться, точнее — стараться не допустить перехода стресса в дистресс. Сам же по себе стресс — это вполне нормальная реакция.

Быть может, здесь подойдет аналогия с температурой нашего тела. Когда человек заболевает, температура тела повышается. Поскольку ощущения при этом далеки от приятных, большинство из нас тут же стремятся ее сбить любимыми медикаментами. Однако современная медицина рекомендует другое: до определенного порога (примерно до 38°) температуру сбивать фармпрепаратами не стоит. Ведь ее повышение означает, что активизировалась иммунная система и организм пытается справиться с неполадками своими силами. Напичкав же организм жаропонижающими средствами, мы не столько поможем, сколько помешаем иммунной системе сделать свое дело, дав искусственный сигнал к свертыванию ее активности. Поэтому применение медикаментозных средств снижения температуры оправдано, только если она «зашкалила» за определенный предел. То есть когда очевидно, что организм сам не справляется с ситуацией и силы его на исходе. Примерно такая картина и со стрессами.

Таким образом, понимание природы стресса должно подтолкнуть нас к выводу о том, что стремление избежать стрессов вообще — неверная стратегия поведения. И дело не только в том, что это практически невозможно. Значительно важнее то, что в фазе сопротивления источнику стресса организм человека устойчивее к неблагоприятным внешним воздействиям, чем в состоянии полного покоя и расслабленности. «Закалять» организм полезно не только физически, но и эмоционально, раз уж наши эмоции выступают в роли спусковых механизмов стрессовых реакций.

Практика делового общения

Стресс — это «аромат и вкус жизни»

- 1) Не убегайте от стресса! Прислушайтесь к мнению Г. Селье, считавшего, что стресс - это «аромат и вкус жизни».
- 2) Главный барьер следует ставить на пути превращения стресса в дистресс.
- 3) Признание неотвратимости и функциональной полезности стрессов не означает, что их надо искать или специально создавать. Об этом позаботится сама жизнь.
- 4) Помогать своему организму справляться со стрессовыми ситуациями нужно «с умом», с опорой на понимание природы стресса как всплеска гормональной активности, который в принципе поддается нейтрализации.
- 5) Стрессы, как и болезни, бывает легче предотвратить, чем впоследствии заниматься лечением их последствий.

Профилактика же стрессов должна начинаться с выяснения причин, их порождающих. Они вполне очевидны. Ну а лидируют среди них, конечно же, конфликты.

13.2. Причины и источники стресса

Перечень причин стрессов необъятен. В качестве стрессоров могут выступать и международные конфликты, и нестабильность политической обстановки в стране, и социально-экономические кризисы.

Организационные факторы

Значительная часть провоцирующих стресс факторов связана с выполнением наших профессиональных обязанностей. Авторы популярного пособия по основам менеджмента выделяют *организационные факторы*, способные вызвать стресс¹:

- перегрузка или слишком малая рабочая нагрузка;
- конфликт ролей (возникает, если работнику предъявляют противоречивые требования);
- неопределенность ролей (работник не уверен в том, что от него ожидают);

¹ См.: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. — С. 546-547.

- неинтересная работа (обследование 2000 рабочих-мужчин 23-х профессий показало, что те, кто имеет более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям, чем занимающиеся неинтересной для них работой);
- плохие физические условия (шум, холод и пр.);
- неправильное соотношение между полномочиями и ответственностью;
- плохие каналы обмена информацией в организации и др.

Организационно-личностные факторы

Другую группу стрессогенных факторов можно было бы назвать *организационно-личностными*, поскольку они выражают субъективно-тревожное отношение человека к своей профессиональной деятельности. Немецкие психологи В. Зигерт и Л. Ланг выделяют несколько типичных «страхов» работников¹:

- страх не справиться с работой;
- страх допустить ошибку;
- страх быть обойденным другими;
- страх потерять работу;
- страх потерять собственное Я.

Организационно-производственные факторы

Стрессогенны также и неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе, неразрешенные конфликты, отсутствие социальной поддержки и т.д.

К этому «букету» стрессоров *организационно-производственного* характера могут добавляться и проблемы личной жизни человека, доставляющие немало оснований для неблагоприятных эмоций. Неблагополучие в семье, проблемы со здоровьем, «кризис среднего возраста» и прочие подобные раздражители обычно остро переживаются человеком и наносят существенный урон его стрессоустойчивости.

Таким образом, причины стрессов особого секрета не составляют. Проблема же заключается в том, как профилактировать стресс, воздействуя на причины, его вызывающие. Основное правило здесь напрашивается само собой:

нужно четко отличать стрессогенные события, на которые мы можем как-то повлиять, от тех, что явно не в нашей власти.

¹ Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. — М.: Экономика, 1990. С. 238-239.

Ясно, что на кризисную ситуацию в стране или в мире, на неотвратимо надвигающийся пенсионный возраст и т.п. отдельный человек если и может воздействовать, то очень незначительно. Поэтому подобные события следует оставить в покое и сосредоточиться на тех стрессогенных факторах, которые могут быть нами изменены реально.

13.3. Профилактика стрессов в деловом общении

Значительную часть стрессов мы получаем в результате конфликтов, порожденных различными производственными ситуациями. При этом в любом случае оказывается затронутой «вертикаль» деловых отношений: руководитель — подчиненный. Ведь даже если конфликтуют между собой рядовые сотрудники, руководитель не может не вмешиваться в ход разрешения конфликта. Поэтому рекомендации по профилактике стрессов, формулируемые управленческой психологией, развернуты как бы на два «фронта»: руководителям, в чьи обязанности вменяется снижать уровень стресса у сотрудников, и подчиненным, которым предлагается беречься от стрессов самим и не служить стрессодателями для других.

Чтобы минимизировать уровень стрессов в коллективе, не снижая при этом производительности, *руководитель* должен прислушаться к следующим рекомендациям.

Практика делового общения

Антистрессовое руководство

- 1) Почаще задумывайтесь над точностью оценки способностей и склонностей ваших работников. Соответствие этим качествам объема и сложности поручаемых заданий - важное условие профилактики стрессов среди подчиненных.
- 2) Не пренебрегайте «бюрократией», то есть четким определением функций, полномочий и пределов ответственности работников. Этим вы предотвратите массу мелких конфликтов и взаимных обид.
- 3) Не раздражайтесь, если работник отказывается от полученного задания, лучше обсудите с ним основательность отказа.
- 4) Как можно чаще демонстрируйте свое доверие и поддержку подчиненным. (По данным одного из американских исследований, сотрудники, испытывавшие значительный стресс, но чувствовавшие поддержку начальника, в два раза меньше болели в течение года, чем те, кто такой поддержки не замечал.)

- 5) Используйте стиль руководства, соответствующий конкретной производственной ситуации и особенностям состава сотрудников.
- 6) При неудачах сотрудников оценивайте в первую очередь обстоятельства, в которых действовал человек, а не его личные качества.
- 7) Не исключайте из арсенала средств общения с подчиненными компромиссы, уступки, извинения.
- 8) Запретите себе использовать сарказм, иронию, юмор, направленные на подчиненного.
- 9) Если возникла необходимость кого-то покриковать, не упускайте из виду правил конструктивной и этичной критики.
- 10) Периодически задумывайтесь о способах снятия уже накопленных подчиненными стрессов. Держите в поле зрения проблемы отдыха сотрудников, возможности их эмоциональной разрядки, развлечений и т.д.

Выполнение руководителями этих несложных в принципе рекомендаций может весьма существенно повлиять на уровень стрессов в коллективе.

Одновременно в тех же целях шаг навстречу начальникам предлагается сделать и *подчиненным*. Страдающим от стрессов на работе обычно предлагают примерно такой перечень методов минимизации стрессов.

Практика делового общения

Антистрессовое подчинение

- . ЕСЛИ вас не устраивают условия и содержание труда, заработная плата, возможности продвижения по службе и прочие организационные факторы, постарайтесь тщательно проанализировать, насколько реальны возможности вашей организации по улучшению этих параметров (то есть для начала выясните, есть ли за что бороться).
- . Обсудите ваши проблемы с коллегами, с руководством. Позаботьтесь при этом, чтобы не выглядеть обвинителем или жалующимся - вы просто хотите решить рабочую проблему, которая, возможно, касается не только вас.
- Постарайтесь наладить эффективные деловые отношения с вашим руководителем. Оцените масштаб его проблем и помогите ему разобраться в ваших. Руководители, как правило, нуждаются в «обратной связи», но не всегда в состоянии ее наладить.
- . Если вы чувствуете, что объем поручаемой вам работы явно превышает ваши возможности, найдите в себе силы сказать «нет». Позаботьтесь при этом о взвешенном и тщательном обосновании своего отказа. Но не «захлопывайте двери»: объясните, что вы совсем не против новых заданий... если только вам позволят освободиться от части старых.

- . Не стесняйтесь требовать от руководства и коллег полной ясности и определенности в сути поручаемых вам заданий.
- . Если возникает производственный «конфликт ролей», то есть заведомая противоречивость предъявляемых требований (вам, к примеру, поручили составить важный отчет, но не сняли обязанности отвечать на беспрестанные телефонные звонки клиентов), не доводите дело до печального финала, когда придется оправдываться в невыполнении того или другого задания. Ставьте на обсуждение проблему несовместимости порученных вам дел сразу, фокусируя внимание руководства на том, что в итоге пострадает дело, а не вы лично.
- . При напряженной работе ищите возможность для кратковременного отключения и отдыха. Опыт свидетельствует, что двух 10-15 минутных периодов расслабления в день вполне достаточно, чтобы сохранить высокую степень работоспособности.
- . Полезно также помнить о том, что неудачи в работе редко бывают фатальными. При анализе их причин лучше сравнивать себя не с канатоходцем, не имеющим права на ошибку, а, допустим, с футбольным форвардом, у которого из десятков попыток обыграть защитников удачными оказываются от силы одна-две, но и такого их числа порой бывает достаточно. Набираться опыта на собственных ошибках – ваше естественное право (хоть и не записанное в Конституции).
- Обязательно разряжайте свои отрицательные эмоции, но в общественно-приемлемых формах. Социально одобряемое управление своими эмоциями заключается не в подавлении их, а в умении находить подходящие каналы для их отвода или выпуска. Находясь в сильном раздражении, не хлопайте дверью и не кричите на коллег, а найдите способы выплеснуть свой гнев на что-нибудь нейтральное: сломайте пару карандашей или начните рвать старые бумаги, имеющиеся, как правило, в любой организации в немалом количестве. Дождитесь, наконец, вечера или выходных и дайте себе любую физическую нагрузку - лучше такую, где надо по чему-нибудь бить (футбол, волейбол, теннис, на худой конец и выбивание ковров подойдет).
- . Старайтесь не смешивать личные и служебные отношения и т.д.

Среди подобных рекомендаций по снижению уровня стрессов, формулируемых современной управленческо-психологической мыслью, встречаются и довольно неожиданные, идущие вразрез с общепринятыми представлениями. Так, например, широко распространено убеждение, что достаточно надежной защитой от стрессов, получаемых на работе, служит крепкая семья, «прочный тыл», в которой атакуемый служебными стрессами работник находит утешение и поддержку. Однако все не так просто. Американские исследователи Сьюзан У. Кобаса и Марк К. Пьюсетти, обследовавшие около двух сотен работников среднего управленческого звена и выше в одной из крупных компаний, за-

фиксируют странный феномен. Оказалось, что работники, которые воспринимали свои семьи как самую большую поддержку, имели самый высокий уровень заболеваний, связанных со стрессом. Этот факт подтверждался даже в отношении тех, кто располагал таким социальным активом, как большая заработная плата или высокая должность¹. Суть данной ситуации была истолкована так, что семьи работников оказывают им несколько не ту поддержку, которая требуется для преодоления стрессов на работе. В то время как производственная ситуация требует от них, скажем, дисциплины или мобилизации всех сил, семья может поддерживать не самые уместные в такой момент качества — обиды на коллег и руководство, жалость к себе, перекладывание вины на других или на обстоятельства и т.д. Вывод, наверное, очевиден: вовсе не всякая поддержка семьи может служить надежным убежищем от стресса.

Перечисленные выше рекомендации по предупреждению стрессов в рабочих группах поневоле носят достаточно общий характер. Конкретная же стрессовая ситуация всегда уникальна, поскольку не в последнюю очередь определяется индивидуальностью подверженного стрессам человека (его темпераментом, характером, стилем поведения и пр.). Кроме того, наша восприимчивость к стрессам на работе в немалой степени зависит от общего жизненного фона, то есть от того, насколько успешно мы умеем выходить из стрессовых ситуаций, порождаемых общесоциальными, семейными, возрастными и прочими факторами. В сущности, профессиональные стрессы — это всего лишь один из многих видов одолевающих нас стрессов. Он, конечно, имеет свою специфику. Но физиологическая-то природа стрессов одна и та же. Поэтому человек, закаленный в преодолении разных жизненных барьеров и неприятностей, очевидно должен успешнее других справляться и с профессиональными стрессовыми ситуациями.

Таким образом, один из ключей к успеху в преодолении служебных стрессов заключен в *общей жизненной стратегии* индивида, опирающейся на избранные базовые ценности и учитывающей особенности его личности. Поскольку вопрос этот весьма серьезен, поговорим о нем подробнее.

¹ См.: Мескон М. и др. Указ соч. С. 550.

13.4. Индивидуальная стратегия и тактика стрессоустойчивого поведения

В начале нашего разговора о стрессах мы взяли на вооружение тезисы Г. Селье о том, что стресс — это «аромат и вкус жизни», и что «полная свобода от стресса означает смерть». Более чем семидесятилетнее изучение феномена стресса убедило специалистов в истинности этих посылок. Ныне общепризнано, что наша способность достойно встречать угрозу стресса и отводить ее с минимальным ущербом для организма определяется в конечном счете *нашим общим отношением к жизни*, тем, что в романтической философии и литературе называлось *волей к жизни*.

Социальные составляющие стрессов

Ведь стресс — это в любом случае психофизиологическая реакция *личности*, а не просто организма, как считали раньше. В развитии стресса существенную роль играет *социальная* составляющая человеческого поведения.

В структуре стрессовой реакции обычно выделяют *три* основных элемента:

- оценку стрессогенного события;
- физиологические и биохимические сдвиги в организме;
- изменение поведения человека.

Ясно, что первый элемент этой триады изначально социален. *Оценка стрессогенного события* всегда субъективна. На нее влияют и глубина наших знаний «природы вещей», и личный опыт (положительный или отрицательный), и общие социокультурные установки, и даже наше эмоциональное состояние в момент события. Ложные страхи, ошибочное истолкование каких-либо явлений как угрожающих нашему благополучию вызывают совершенно реальные *физиологические и биохимические изменения* в организме.

Еще более тесная связь с социальными факторами просматривается в третьем элементе стрессовой реакции — *поведении*. Даже подстегиваемый физиологическими сдвигами человек не может игнорировать общепринятые социальные нормы, установки, запреты. Принципиальную роль играют здесь и личные убеждения индивида, его мировоззрение, привычки, умение управлять своими эмоциями.

Таким образом, стрессовая реакция — это по большей части социальный феномен. И значит, противостоять стрессам можно,

оказывая влияние в первую очередь на социальные составляющие стрессовых реакций, которые по идее должны быть более управляемы, нежели наша физиология. Или уж, по крайней мере, от воздействия на них должно быть меньше вреда, чем от вмешательства в работу нашего организма с помощью разного рода транквилизаторов, антидепрессантов и прочих медикаментозных средств.

На что же конкретно должны быть направлены наши усилия по повышению стрессоустойчивости? Интересный ответ на этот вопрос дает концепция «поисковой активности», разработанная российскими учеными *В.С. Ротенбергом* и *В.В. Аршавским*¹. Для того чтобы уяснить ее суть, надо бы предварительно разобраться с одним стереотипом нашего мышления — о безусловной вредоносности отрицательных эмоций.

**Всегда ли вредны
отрицательные
эмоции**

Связь стрессового состояния человека с целым рядом соматических (телесных) заболеваний ныне представляется общепризнанным фактом. Не менее очевидно для всех и то, что свою долю ответственности за телесное здоровье-нездоровье несут наши эмоции, как положительные, так и отрицательные. Издревле известно, что раны победителей заживают быстрее, чем раны побежденных. А длительная печаль, тревога, подавленность обычно предшествуют развитию самых разнообразных соматических расстройств. Именно на такие источники столь распространенных недугов, как инфаркт миокарда, гипертония, язвенные и аллергические болезни, указывает современная психосоматическая медицина.

Но если отрицательные эмоции столь вредоносны, то почему же их так много, гораздо больше, чем положительных (сей факт был отмечен немецкими психологами еще в XIX в.)? Объяснительная схема здесь совпадает с главным способом истолкования природы стресса. Отрицательные эмоции — это своеобразные разведчики разума, первый эшелон обороны нашего организма. Их задача — мгновенно оценивать угрожающую ситуацию и побуждать нас к действию задолго до того, как разум ее обстоятельно проанализирует. Именно поэтому столь стремительны наши реакции на боль, холод, опасность и т.д. Наш организм чутко

¹ См.: *Ротенберг В.С., Аршавский В.В.* Поисковая активность и адаптация. — М. Наука, 1984.

реагирует на отрицательную эмоциональную оценку какого-либо события практически мгновенным повышением артериального давления, мышечного тонуса, содержания сахара в крови и т.д. Но мобилизация не может быть постоянной. За ней должно следовать действие — нападение, бегство, активное сопротивление и т.п. Но таких возможностей современная цивилизация человеку, как правило, не предоставляет, заставляя его находиться в постоянном напряжении. Вот и возникает дисгармония в организме, ведущая в конечном счете к сбоям в работе его жизненно важных систем.

Стало быть, отрицательные эмоции, эволюционно сформированные как «разведчики», достижениями нынешней цивилизации превращаются в преступных провокаторов, подстрекающих наш организм к саморазрушительным реакциям. Следовательно, их нужно решительно устранять, пусть даже за счет эмоционального обеднения. Заболевшим политикам запрещают читать газеты, схвативших инфаркт руководителей оберегают от информации об их коллективах, ну а всех прочих граждан стараются просто не нервировать плохими новостями. Главное — не волноваться! Этот девиз настолько прочно вошел в наше сознание, что мы даже не замечаем коварной подмены: понимание необходимости снятия отрицательного эмоционального возбуждения превращается в убежденность, что для здоровья полезно устранять любое эмоциональное возбуждение!

Но так ли уж безоговорочно вредны отрицательные эмоции? И так ли уж безусловно полезны — положительные? Как выяснилось, ответы на эти вопросы не получаются однозначными. Странным, с обычных позиций, выглядит, например, тот факт, что во время войн или других экстремальных ситуаций, когда требуется длительное эмоциональное напряжение и количество отрицательных эмоций резко возрастает, психосоматических и даже обыкновенных простудных заболеваний становится значительно меньше. Казалось бы, все должно быть наоборот — ведь силы людей на пределе, условия питания и быта резко ухудшаются, стрессогенные факторы нарастают как снежный ком — но обычные болезни отступают! А вот в послевоенный период, когда люди возвращаются к нормальной, не требующей чрезмерного эмоционального напряжения жизни, эти болезни возвращаются вновь.

Не все просто и с положительными эмоциями. Медиками и психологами давно отмечен своеобразный феномен состояния

человека, получивший название «болезни достижения», или «депрессии достижения». Суть его в том, что человек, поставивший перед собой какую-либо крупную цель и потративший невероятное количество усилий на ее достижение, добившись успеха, часто испытывает не счастье и заслуженное блаженство, как можно было бы ожидать, а напротив — некое разочарование, опустошенность, потерю осмысленности жизни. Оказывается, что период, наступающий сразу после достижения пика успеха, весьма опасен для здоровья. Устойчивость организма не только к психосоматическим, но даже и к инфекционным заболеваниям резко снижается.

Не спасает положения, между прочим, и отсутствие эмоций. От монотонной, ничем не нарушаемой рутины, казалось бы, ничем не задевающей нас, можно получить не меньший стресс. Раздражать начнет сама неизменность ситуации, ее однообразие.

Таким образом, далеко не всегда отрицательные эмоции безоговорочно вредят здоровью. А спокойное и безмятежное существование отнюдь не гарантирует физическое благополучие. То есть сам знак эмоций — положительный или отрицательный — не является решающим фактором, предопределяющим негативные последствия стресса. Здесь должно быть еще одно, дополнительное звено развития стрессовой ситуации, отвечающее за тот или иной ее исход. По мнению В.С. Ротенберга и В.В. Аршавского, таким звеном является тип поведения живого существа, выделяемый по присутствию или отсутствию в нем *«поисковой активности»*.

**Концепция
«поисковой
активности»**

Еще в 60—70-х годах в многочисленных экспериментах с животными было легко показано, что искусственно вызванное негативное эмоциональное состояние ухудшает течение различных болезней, а положительное эмоциональное состояние, напротив, их приостанавливает. Это хорошо вписывалось в традиционное представление о вреде отрицательных и пользе положительных эмоций. Однако чуть позднее, более углубленное исследование стимуляции негативных эмоций поставило столь однозначный вывод под сомнение. Оказалось, что патологические процессы в организме животного могут замедляться, даже если оно испытывает резко отрицательные эмоции. Но происходит это только в том случае, если животное демонстрирует так называемую «активно-

оборонительную» реакцию. Если, допустим, подопытная крыса реагировала на раздражение электрическим током агрессивно: кусала и царапала клетку, набрасывалась на экспериментатора, пыталась удрать, то болезнетворные изменения в ее организме замедлялись! Если же она просто забивалась в угол клетки и не предпринимала никаких попыток вырваться, то все патологические процессы заметно ускорялись и порой даже приводили животное к гибели. Такое поведение получило название *пассивно-оборонительного*. И, вероятно, именно оно-то и является главным фактором, приводящим в итоге к психосоматическим расстройствам после стрессовых реакций.

Что же обеспечивает защитное влияние активно-оборонительного поведения на здоровье? В.С. Ротенберг и В.В. Аршавский считают, что таким защитным средством является *поисковая активность*, направленная на изменение неблагоприятной или на сохранение благоприятной ситуации вопреки действию угрожающих последней факторов или обстоятельств. *Поисковой* такая активность названа потому, что определенность конечных результатов практически всегда отсутствует. Субъект никогда не может быть уверен, что он найдет путь к успеху.

Поисковая активность, — утверждают авторы этой концепции, — тот общий неспецифический фактор, который определяет устойчивость организма к стрессу и вредным воздействиям при самых различных формах поведения. Пассивно-оборонительную реакцию во всех ее проявлениях мы предлагаем рассматривать *как отказ от поиска* в неприемлемой для субъекта ситуации. Именно сам отказ от поиска, а не неприемлемая ситуация как таковая и вызываемые ею отрицательные эмоции, делает организм более уязвимым ко всевозможным вредностям¹.

Вспомним три фазы стрессового реагирования, выделенные Г. Селье. Фаза сопротивления переходит в фазу истощения (стресс сменяется дистрессом) именно тогда, когда поиск выхода уступает место отказу от поиска. Теперь становится понятным, почему в экстремальных условиях (войн, блокад) психосоматические недуги отступают. Повседневная борьба за жизнь, победу над врагом — это, несомненно, проявление поисковой активности.

При этом организм так мощно мобилизует все свои ресурсы, что обычным «мирным» болезням его не взять. Когда же люди, пережившие войну, возвращаются к жизненной ситуации, не требующей крайнего напряжения, поисковая активность неизбежно уменьшается, организм «демобилизуется», и обычные психосоматические болезни возвращаются.

Тот же механизм перепада поисковой активности, видимо, лежит и в основе «болезни достижения». Пока человек изо всех сил стремится к вожаемой цели, он предельно отмотилизован и защищен от дистресса. Но как только цель достигнута и появился соблазн беззаботно насладиться плодами победы, уровень поисковой активности резко падает и соответственно возрастает опасность разных недугов.

Итак, поисковая активность обладает явным *стимулирующим* воздействием на организм и повышает его стрессоустойчивость. Дефицит же такой активности создает предрасположенность к дистрессу и всем его негативным последствиям. Потребность в поисковой активности (то есть в самом процессе постоянного изменения, получения новой информации, неизведанных ощущений и т.д.) присуща человеку (и не только, кстати, человеку) от природы. Она имеет биологические корни и явно выраженный эволюционный приспособительный смысл. Конечно же, любой популяции в плане развития выгодно именно поисковое поведение составляющих ее особей. Формы поведения также ведь подпадают под действие естественного отбора. И наверняка именно он «сцепил» в процессе эволюции активно-оборонительное поведение и стрессоустойчивость. Дав такой мощный стимул саморазвитию индивида, природа тем самым позаботилась и о прогрессе популяции в целом.

Нам же остается лишь «соответствовать природе», то есть не заглушать в себе потребность к поиску, а напротив — всячески ее культивировать, поддерживать, поощрять.

Таким образом,

основой стрессоустойчивой жизненной стратегии является поисковая активность, проявляемая, конечно, в социально приемлемых формах. Только так можно достойно противостоять жизненным стрессам.

Вспомним старинную притчу о двух лягушках, попавших в кастрюлю со сметаной. Одна из них, поняв тщетность всех уси-

лий, предпочла не мучаться и, сложив лапки, мирно пошла ко дну. Вторая же, отчаянно барахтаясь, сбила в конце концов сметану в масло и, оттолкнувшись от твердой поверхности, выбралась-таки на свободу. «Мораль сей басни» очевидна: не сдавайтесь ни перед какими трудностями, сколь бы непреодолимыми они ни казались. Забудьте о том, что бывают безвыходные ситуации. Ищите выход из любого положения, даже если его не существует в принципе. Поиск выхода из безнадежной ситуации в любом случае будет полезен. Хотя бы тем, что делает ожидание печальной развязки не столь тяжким.

Но совсем безвыходные ситуации встречаются в нашей жизни не так уж часто. С большинством из них мы все-таки в состоянии справиться. Пусть не так, как нам хотелось бы, но в целом приемлемо. А поисковая активность здесь тем и хороша, что в большинстве случаев приносит полезные результаты независимо от того, достигнута ли конечная цель наших усилий. Само устремление к цели (точнее — поиск средств ее достижения) оказывается благотворным.

Итак, поисковая активность в любых ситуациях должна стать стержнем нашей стрессоустойчивой жизненной стратегии. Это есть главный способ адаптации к современному быстроменяющемуся миру и одновременно главное средство совершенствования самих себя (а попутно — и нашего социального окружения). Но разумеется, мы должны ясно отдавать себе отчет в том, что вовсе не всякая активность — благо. Крайние формы протестного поведения, бродяжничество, преступность, наконец — это ведь тоже формы социальной поисковой активности, правда, неприемлемо ориентированной. Так что пользоваться принципом поисковой активности следует осторожно, помещая его в некие рамки общего отношения к жизненным ценностям.

Это отношение в немалой степени зависит от сформировавшегося у нас мировоззрения, убеждений, представлений о том, как следовало бы прожить дарованную нам жизнь. Данные представления, между прочим, также могут быть источником постоянного стресса. Если жизнь складывается не так, как нам хотелось бы (а это случается сплошь и рядом), если нам не удается соответствовать общепринятому образцу успешного и благополучного человека, поневоле начинает накапливаться некое раздражение, растут претензии к внешнему миру и самому себе. В такой ситуа-

ции бывает полезно внимательно проанализировать, насколько рациональны наши исходные убеждения в том, как *должен* быть устроен окружающий социальный мир.

**Насколько
рациональны
наши убеждения**

Дело в том, что частенько наши требования к себе и окружению бывают неоправданно завышены, поскольку опираются на так называемые *иррациональные убеждения*. Иррациональными они считаются потому, что не имеют в реальности достаточных оснований. Как правило, это чересчур категоричные обобщения неких форм поведения или укорененные в нашем сознании стереотипы, которые, может, и имели в прошлом какую-либо реальную основу, но давно ее утратили и ныне существуют лишь по инерции. Ну, например: «женщина должна быть хорошей хозяйкой», «мужчина — добытчик, хозяин семьи», «знакомьтесь на улице неприлично» и пр. Нельзя сказать, что эти утверждения вовсе безосновательны, то есть ложны. Иррациональными же их делает абсолютная категоричность, недопущение исключений. Так *должно быть* — и все тут! А когда реальность таким требованиям не соответствует, естественно возникают нарушения эмоционального состояния и, как следствие, хронический стресс.

Однако предъявлять категорические требования к окружающей реальности — занятие малопродуктивное. Она имеет неприятное обыкновение не оправдывать наших ожиданий. Поэтому *не требуйте от мира совершенства!* Попробуйте принять мир таким, каков он есть. «Принять» — не значит согласиться со всеми его несовершенствами и пороками. Это означает лишь — констатировать некую объективную реальность, а уж потом по мере сил приниматься за ее исправление.

**Как мы
оцениваем
себя**

Несовпадение должного (что должно быть) и существующего (того, что есть) свойственно не только окружающей нас реальности, но и нам самим. Здесь также коренится внушительный источник стрессовых реакций. У него два полюса: чрезмерно завышенные представления о себе и, наоборот, заниженная самооценка. Между прочим, любопытно: а что встречается чаще, завышенная или заниженная оценка нами собственных способностей и возможностей? Как показывают многочисленные психологические исследования на эту тему, у большинства из нас существует некое неосознаваемое предрасположение в пользу своего Я. Мы, как правило,

оцениваем себя практически по всем параметрам не как среднего человека, а несколько выше¹. Но можем ли мы все разом быть выше среднего? Ясно, что это — иллюзия. Она помогает нам сохранить оптимистичный взгляд на мир и наше собственное место в нем, но порой причиняет и неприятности в виде стрессов от «завышенных ожиданий» или «рухнувшей надежды». Да и знаменитый «кризис среднего возраста» имеет одним из своих оснований все ту же завышенную самооценку.

Большинство из нас любит читать биографии разных знаменитых личностей: императоров, президентов, полководцев, ученых и т.п. Кроме естественного любопытства за этим, видимо, скрывается и тайно мучающий всех вопрос: как, каким образом удалось данной знаменитости взобраться на вершину успеха? Что для этого нужно сделать? Увы, но ни в одном жизнеописании выдающихся людей такого рецепта нет и быть просто не может. Ибо выдвигаемые обычно на первый план целеустремленность, трудолюбие, решительность и прочие очевидные качества не делают нас выдающимися политиками, учеными, артистами или на худой конец российскими олигархами, если нет главного — способностей, таланта. А это материя весьма тонкая и практически никак от нас не зависящая. Точнее, зависящая — но в негативном плане: свой талант можно и загубить, если его не развивать; но выработать его сознательными усилиями над собой нельзя.

Поэтому вряд ли следует, как нас учат в школе, «брать пример» с великих личностей — выйдет одно расстройство. Лучше реалистически оценить свои способности (к юношеским годам они вполне отчетливо проявляются) и сформировать соответствующий уровень притязаний. Вполне допустимо, чтобы он был чуть-чуть выше того, что можно достичь наверняка. Как в накачивании мускулов — самое полезное усилие то, которое делается последним, через «не могу». Именно оно добавляет крепости мышцам. Так и в жизненной стратегии — обозначаемые цели должны быть чуть выше наших сегодняшних возможностей, чтобы был стимул развития. Но они не должны быть недостижимыми.

Существует знаменитая *«формула самоуважения»* У. Джемса, из которой следует, что степень самоуважения зависит от соотношения уровней успеха (числитель) и притязаний (знаменатель).

ЕСЛИ результат такого «деления» невысок, может оказаться полезным подумать о понижении уровня своих притязаний.

**Возлюби себя,
как ближнего
своего**

Однако занижать свои притязания чрезмерно тоже не стоит. Это может привести к тому же стрессу, но уже по другой причине — из-за заниженной самооценки. Ощущение своего неблагополучия, невезучести, обида на судьбу-злодейку и неблагоприятно складывающиеся обстоятельства стрессогенны не менее завышенных притязаний. Поэтому забота о повышении своей самооценки входит в число средств профилактики стрессов.

Действовать рекомендуется на трех уровнях:

- *телесном* — займитесь своим здоровьем, режимом питания, внешним видом и т.д.;

- *эмоциональном* — ищите эмоционально-комфортные для себя ситуации, обеспечьте себе хоть чуть-чуть осязаемый успех в каком-нибудь занятии, создавайте себе и другим маленькие праздники и пр.;

- *рассудочном* — примите и полюбите себя такими, каковы вы есть! Речь, разумеется, не о нарциссическом самолюбовании, а об ощущении ценности и неповторимости собственной жизни. Ведь знание недостатков наших детей или родителей не мешает нам любить их. Почему же к себе нельзя подойти с той же меркой?

**«Дерзать, искать
найти и не сдаваться!»
(А. Теннисон)**

Все это настолько просто и очевидно, что остается только удивляться: откуда же у нас столько стрессов, связанных с заниженной самооценкой? Ответ, впрочем, не менее очевиден: виноваты все те же инертность, лень, неверие в то, что достаточно простыми средствами можно достичь серьезных результатов. А ведь многочисленные примеры людей, «сделавших», как выражаются американцы, «самих себя» (self-made man), говорят о том, что можно и нужно добиваться благоприятных для нас перемен упорством, методичностью, настойчивостью. Ведь даже инерция нашей жизни — великая сила. Помните первый закон классической физики (закон инерции): если на тело не действуют никакие силы, то оно либо находится в покое, либо сохраняет состояние равномерного прямолинейного движения. В применении к обсуждаемым здесь вопросам это значит, что, если мы не предпринимаем никаких усилий по улучшению наших дел, то сами собой они никак не улучшатся. Но стоит нам начать работать над собой или обстоятельствами,

как та же самая сила инерции начнет поддерживать наши усилия, сохранять их энергию и постоянство. Активность преодоления сложных жизненных проблем, жизнестойкость не даются сами собой. Не жалеть усилий для их формирования в себе — вот, по сути, и весь «секрет» обретения стрессоустойчивости.

Вопросы для повторения

1. Дайте определение понятию «стресс».
2. Какова физиологическая и биохимическая природа стрессов?
3. В чем отличие стресса от дистресса?
4. Надо ли убегать от стрессов?
5. Каковы основные причины профессиональных стрессов?
6. Всегда ли вредны отрицательные эмоции?
7. Что такое «поисковая активность» и какова ее роль в динамике стрессов?
8. Каким образом самооценка личности влияет на ее стрессоустойчивость?

Благородный муж постигнул справедливость,
Малый человек постигнул выгоду.
Не желай другим того, чего не пожелаешь себе.

Конфуций

В человеке должно быть все прекрасно —
и лицо, и одежда, и душа, и мысли.

А.П. Чехов



IV

ЭТИКА И ЭТИКЕТ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Формирование у деловых людей соответствующих нравственных качеств и правил профессиональной этики является необходимым условием их повседневной деятельности. Сегодня уже совершенно ясно, что этика общения, деловой этикет и вообще культура делового общения играют очень важную роль в эффективной деятельности людей бизнеса. Практическая убежденность в этом заставляет администрацию организаций, фирм и предприятий на Западе и на Востоке тратить огромные средства на обучение персонала этике и этикету делового общения. Давно настала пора серьезно заняться изучением и формированием культуры делового общения и в нашей стране.

Деловое общение — необходимая часть человеческой жизни, важнейший вид отношений с другими людьми. Вечным и одним из главных регуляторов этих отношений выступают *этические нормы*, в которых выражены наши представления о добре и зле, справедливости и несправедливости, правильности или неправильности поступков людей. И общаясь в деловом сотрудничестве со своими подчиненными, начальником или коллегами, каждый так или иначе, сознательно или стихийно опирается на эти представления. Но в зависимости от того, *как* человек понимает моральные нормы. Какое содержание в них вкладывает, в какой степени он их вообще учитывает в общении. Он может как облегчить себе деловое общение, сделать его более эффективным, помочь в решении поставленных задач и достижении целей, так и затруднить это общение или даже сделать его невозможным. Хочется надеяться, что настоящий раздел в определенной степени поможет читателю не только осознать те часто скрытые от первого взгляда проблемы, которые возникают в процессе делового общения и служат ему препятствием, но и успешно справиться с ними.

Вопросы, на которые лаёт ответы эта глава:

1. Этика и мораль. В чем их различие?
2. В чем специфика делового общения и этики делового общения?
3. Как, каким образом общественно-экономический строй общества определяет этику делового общения?
4. В чем заключается основной этический принцип в деловом общении?
5. Каковы нравственные эталоны и образцы поведения?
6. Как почувствовать себя равным?

14.1. Ключевые понятия

Этика (от греч. *ethos* — обычай, нрав) — учение о морали, нравственности. Термин «этика» впервые употребил Аристотель для обозначения практической философии, которая должна дать ответ на вопрос, что мы должны делать, чтобы совершать правильные, нравственные поступки.

Мораль (от лат. *moralis* — нравственный) — это система этических ценностей, которые признаются человеком. Мораль — важнейший способ нормативной регуляции общественных отношений, общения и поведения людей в самых различных сферах общественной жизни — семье, быту, политике, науке, труде и т.д.

Важнейшими категориями этики являются: «добро», «зло», «справедливость», «благо», «ответственность», «долг», «совесть» и т.д.

Нормы морали получают свое идейное выражение в общих представлениях, заповедях, принципах о том, как *должно* себя вести. Мораль всегда предполагает наличие определенного нравственного *идеала*, образца для подражания, содержание и смысл которого меняются в историческом времени и социальном пространстве, т.е. в различные исторические эпохи и у разных народов. Однако в морали должное далеко не всегда совпадает с *сущим*, с реально существующей нравственной реальностью, фактическими нормами поведения людей. Более того, на всем протяжении развития морального сознания внутренним стержнем и структурой его изменения является «противоречиво-напряженное соотношение понятий сущего и должного»¹.

В этом противоречии между должным и сущим заключена и *противоречивая* сущность мотивации общения (в том числе и делового общения и поведения человека). С одной стороны, человек стремится вести себя нравственно должным образом, а с другой — ему необходимо удовлетворить свои потребности, реализация которых очень часто связана с нарушением нравственных норм.

Этот внутренний конфликт между возвышенным идеалом и практическим расчетом, нравственным долгом и непосредственным желанием существует всегда и во всех сферах жизни. Но особенно напряженно он проявляется в *этике делового общения*, потому что именно в этом виде общения основной предмет, по поводу которого оно образует, является внешним для индивидов.

Общение — процесс взаимодействия общественных субъектов: социальных групп, общностей или личностей, в котором происходит обмен информацией, опытом, способностями и результатами деятельности.

Общение выступает как способ бытия общества и человека. Именно в процессе общения происходят социализация личности и ее самореализация. По мнению Аристотеля, способность всту-

¹ Дробницкий О.Г. Понятие морали — М: Наука. 1974. — С. 269.

пать в общение отличает человека от «недоразвитых в нравственном смысле существ» и от «сверхчеловека». Поэтому «тот, кто не способен вступать в общение или, считая себя существом самодовлеющим, не чувствует потребности ни в чем, уже не составляет элемента государства, становясь либо животным, либо божеством»¹.

Специфика *делового общения* обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта. При этом стороны делового общения выступают в формальных (официальных) статусах, которые определяют необходимые нормы и стандарты (в том числе и этические) поведения людей. Как и всякий вид общения, деловое общение имеет исторический характер, оно проявляется на разных уровнях социальной системы и в различных формах. Его отличительная черта — оно не имеет самодовлеющего значения, не является самоцелью, а служит средством для достижения каких-либо других целей. В условиях рыночных отношений — это прежде всего получение максимальной прибыли.

Следовательно, *этику делового общения* можно определить как совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности.

Этика делового общения представляет собой частный случай этики вообще и содержит ее основные характеристики.

14.2. Этика делового общения и общественно-экономический строй общества

Этика делового общения традиционного общества	В социально-философском плане этика делового общения определяется общественно-экономическим строем общества, структурой его социальной организации и господствующим типом общественного сознания. В традиционном обществе (обществе «механической солидарности» по Э. Дюркгейму), основанном на общности социальной жизни, коллективных представлениях, мифологическом сознании и межличност-
--	---

¹ Аристотель: Соч.: В 4 т. - М.: Мысль, 1983. — Т. 4. — С. 379.

ных отношениях, основным механизмом делового общения являются *ритуал, традиция и обычай*. Им соответствуют нормы, ценности и стандарты этики делового общения.

В этом типе общности еще нет того разрыва между этическими нормами делового общения и общими представлениями о нравственной жизни, который появится в обществе с развитыми рыночными отношениями. Общие нормы морали являются здесь и нормами делового общения. По большей части они еще не отделяются друг от друга и не противопоставляются друг другу, подобно тому, как деловая жизнь не противопоставляется личной жизни. Но и тогда, когда в рамках традиционного общества возникают частные и корпоративные интересы, общие нормы нравственности все еще продолжают играть главную роль.

В условиях отсутствия товарного фетишизма и всеобщего отчуждения хорошее выполнение самого дела рассматривается как нравственный долг и служит основным способом самоутверждения личности. Человек традиционного общества еще не выработал в себе холуйскую психологию и не гнет спину, стараясь во всем угодить своему начальнику, ибо этические ценности имеют здесь самодовлеющее значение.

Такие понятия, как справедливость, честь, достоинство, свобода, ответственность, имеют здесь *экзистенциальный*, жизненно важный для человеческого существования смысл и наполнены не абстрактным, а реальным жизненным содержанием. За утверждение этих ценностей люди часто жертвовали своей жизнью. Пафосом этого типа общения могут служить слова Мартина Лютера: «На том стою и не могу иначе!».

Такой характер этики делового общения мы обнаруживаем уже в Древней Индии. Все человеческое поведение и общение, в том числе и в деловой сфере, подчинено здесь высшим (религиозным) ценностям. Человек этого общества должен «не обращать внимания на то, что другие люди скажут или подумают о нас, или сделают: идти на работу так же, как солдаты идут на сражение, не заботясь о последствиях; расценивать хорошую репутацию, честь, имя, удобные обстоятельства, комфорт, людские привязанности как ничто, если религиозное обязательство требует пожертвовать ими»¹.

¹ Радхакришнан С. Индийская философия: В 2 т.: Пер. с англ. — СПб.: Стикс, 1994. - Т. 1. - С. 187.

Первостепенная роль этическим нормам ритуала, обычая отводится в деловом общении и древнекитайского общества. Не случайно знаменитый *Конфуций* (551—479 до н. э.) именно долг, справедливость, добродетель ставит на первое место в отношениях между людьми, подчиняя им выгоду и пользу, хотя и не противопоставляет их друг другу. Его идеальный человек, благородный муж (цзюнь-цзы) «сначала проявляет долг, затем приобретает выгоду». С этим связано и отличие его от неблагородного, «малого человека», которое состоит в том, что: «Благородный муж постигнул справедливость, малый человек постигнул выгоду»¹.

Этика делового общения в учении Конфуция

Конфуций (в литературе часто именуемый Кун-цзы — учитель Кун) был одним из первых, кто сформулировал в отрицательной форме категорический императив поведения, имеющий универсальное значение и применимый в том числе и в деловом общении: «Не делай другим того, чего не пожелаешь себе»². Положительная форма этой классической формулировки дана И. Кантом. Однако у Конфуция содержится большое количество изречений, посвященных этике именно делового общения. Прежде всего, они относятся к принципам поведения между руководителем и подчиненным и раскрытию тех норм и принципов общения, которые делают его наиболее эффективным и действенным с этической точки зрения. Приведем некоторые из них, весьма достойные того, чтобы над ними поразмышлять³.

Изречения Конфуция

Правитель должен быть правителем, а подданный - подданным, отец - отцом, а сын - сыном. Когда правитель любит справедливость, никто не осмелится быть непослушным, когда правитель любит правду, никто в народе не посмеет быть нечестным.

Благовейно относись к делу и честно поступай с другими.

Слушаю слова людей и смотрю на их действия.

Держать два конца, но использовать середину.

Благородный муж, когда руководит людьми, то использует таланты каждого, малый человек, когда руководит людьми, то требует от них универсалий.

Вести сражаться необученных людей - значит бросать их.

¹ *Конфуций*. Изречения. — М.: МГУ, 1994. — С. 31.

² *Конфуций*. Указ соч. С. 57.

³ См.: *Конфуций*. Лунь-юй // Древнекитайская философия: Собр. текстов: В 2 т. - Т. 1. - М.: Мысль, 1972.

Благородные мужи при разногласии находятся в гармонии: у малых же людей гармонии не может быть и при согласии.

Когда не говорите с тем, с кем можно говорить, то упускаете таланты; когда же говорите с тем, с кем говорить нельзя, то тратите слова напрасно. Но умный никого не упускает и не тратит слов напрасно.

Рядом с благородным мужем допускают три ошибки: говорить, когда не время говорить, - это опрометчивость; не говорить, когда настало время говорить, - это скрытость; и говорить, не замечая его мимики, - это слепота.

Благородный муж... когда глядит, то думает, ясно ли он увидел; а слышит - думает, верно ли услышал; он думает, ласково ли выражение его лица, почтительны ли его манеры, искренна ли его речь, благоговейно ли отношение к делу; при сомнении думает о том, чтоб посоветоваться; когда же гневается, думает об отрицательных последствиях: и перед тем, как что-то обрести, думает о справедливости.

Тот будет человечен, кто сможет воплотить повсюду в Поднебесной пять достоинств... Почтительность, великодушие, правдивость, сметливость, доброта. Почтительность не навлекает унижений, великодушие покоряет всех, правдивость вызывает у людей доверие, сметливость позволяет достигать успеха, а доброта дает возможность повелевать людьми.

Если для людей, которых заставили трудиться, выбирать посильный труд, то у кого из них возникает злоба?

Казнить, тех, кого не наставляли, - значит быть жестоким; требовать исполнения, не предупредив заранее, - значит проявлять насилие; медлить с приказом и при этом добиваться срочности - значит наносить ущерб; и в любом случае скупиться при выдаче, оделяя чем-либо людей, - значит поступать казенно.

Не зная ритуала, не сможешь утвердиться.

Когда не можешь сам себя исправить, то как же будешь исправлять других?

Изречения великого философа, касающиеся этических норм общения, не потеряли актуальности и в наши дни. Следование им, несомненно, окажет большую помощь в установлении эффективного взаимодействия и поможет избежать многих ошибок в деловом общении. На самом деле разве может потерять актуальность тот «путь золотой середины» — путь компромисса, который проповедовал учитель Кун, утверждая необходимость «держаться за два конца, но использовать середину»? Не менее актуально звучит сегодня и его афоризм «Слушаю слова людей и смотрю на их действия», выражающий необходимость соблюдения единства слова и дела, необходимость проверять слово делом. Можно ли не согласиться с мнением мыслителя о том, что в деловом общении

каждый должен соответствовать своему статусу и учитывать статус другого, и т.д.

**Особенности
этики делового
общения в западно-
европейской
культурной традиции**

Как и на Востоке, в Западной Европе древних времен уделяется большое внимание необходимости учета этических норм и ценностей в деловом общении, постоянно подчеркивается их влияние на эффективность ведения дел. Так, уже *Сократ* (470—399 до н.э.) говорит о том, что «кто умеет обходиться с людьми, тот хорошо ведет и частные, и общие дела, а кто не умеет, тот и здесь, и там делает ошибки»¹. Однако в отличие от восточной, западноевропейская культурная традиция более прагматична. *Экономический, материальный интерес* выдвигается здесь на первый план, вместе с этим большое внимание уделяется статусному характеру общения. При этом статус начальника рассматривается как более привилегированный, нежели подчиненного. Отсюда и этические нормы, такие, как справедливость, добро, благо и т.д., наполняются экономическим содержанием и приобретают также статусный характер. В этой связи Аристотель пишет: «Если исполняющий должность начальника нанес удар, то ответный удар наносить не следует, а если удар нанесен начальнику, то в ответ следует не только ударить, но и подвергнуть каре»².

Важно отметить, что Аристотель уже совершенно определенно утверждает, что в основе делового общения лежит «потребность, которая все связывает вместе». При этом имеется в виду прежде всего экономическая потребность и экономический интерес, которые обуславливают экономический обмен между врачом, земледельцем, ремесленником, ткачом, строителем и т.д.

Соответственно этому и критерий нравственности в деловом общении перемещается в экономическую сферу. Так, основным критерием справедливости в деловом общении, по Аристотелю, является *принцип «пропорционального равенства»*, согласно которому «понесший большие труды получает много, а понесший малые — мало»³.

Эта характеристика делового общения, когда на первый план выдвигается экономический интерес, материальный результат, прибыль как концентрированный критерий человеческой деятельности и общения, становится доминирующей и всеохватывающей

¹ *Ксенофонт*. Воспоминания о Сократе. — М.: Наука, 1993. — С. 82.

² *Аристотель*. Соч.: В 4 т. - М: Мысль. 1983. - Т. 4. - С. 155.

³ *Аристотель*. Указ. соч. — Т.4. — С. 325.

с развитием капитализма. Конечным критерием справедливости или несправедливости становится умение успешно вести дело — *деловой прагматизм*. Этика бизнеса, этика рыночных отношений окончательно выдвигается на первый план и оставляет за собой все общечеловеческие, в том числе и религиозные ценности. Хотя окончательно избавиться от них она, конечно, не может.

Поэтому человек с «рыночным характером» (по определению Э. Фромма) постоянно находится в состоянии противоречия, характеризуется раздвоенным сознанием. С одной стороны, вступая в деловое общение, он вынужден руководствоваться нормами морали, выработанными рынком, заботой об увеличении прибыли любыми средствами. С другой стороны, в качестве личности, живущей в обществе и конкретной социальной среде, он несет социальную ответственность перед ними и не может не учитывать общечеловеческие нормы морали и порядочности. С одной стороны, существующая рыночная реальность диктует ему поведение по принципу «не обманешь — не проживешь», «не подмажешь — не поедешь», «не пойманый — не вор», а с другой стороны, моральный долг требует от него выполнения таких заповедей, как «не кради», «не обмани», «возлюби ближнего, как самого себя». Таким образом, это реальное *противоречие нравственного сознания личности*, изначально присущее ей в условиях развитых рыночных отношений.

**«Протестантская
этика и дух
капитализма»**

Попытка преодоления указанного противоречия нравственного сознания была предпринята в рамках *протестантизма* в период Реформации в XVI—XVII вв. И на определенное время в известной степени это ему удалось. Протестантизм внес много положительного в этику делового общения и достиг известных успехов в ее утверждении. С точки зрения протестантизма верующие миряне должны относиться к делу с теми же этическими нормами и энергией, какими они относятся к служению Богу. Само дело, профессия рассматривается как Божье призвание и святое дело¹. Поэтому и получение прибыли в этике протестантизма также считается богоугодным делом. Но при этом существует очень важное условие: оно должно быть полезным ближним и совершаться с соблюдением этических норм делового общения и поведения в бизнесе. Такими моральными нормами являются: чест-

¹ До Реформации термин «профессия» употреблялся только применительно к священнослужителям. В языке протестантов оно впервые стало употребляться как любой род занятий, выполняемых квалифицированно и ответственно.

ность, правдивость, обязательность, трудолюбие, справедливость, соблюдение обещаний и договоров.

Этика протестантизма и ее влияние на развитие капиталистического предпринимательства исследованы М. Вебером в работе «Протестантская этика и дух капитализма». Под «духом капитализма» он имеет в виду «строй мышления, для которого характерно систематическое стремление к законной прибыли в *рамках своей профессии*»¹. Основной смысл и сущность идеи, которая «служила этической основой и опорой жизненного поведения предпринимателей нового стиля», является, по Веберу, то, что деятельность, направленная внешне только на получение *прибыли*, стала подводиться под категорию «призвания», по отношению к которому индивид ощущает известное *обязательство*².



М. Вебер

Протестантская этика как раз и предполагает, что в основу отношения к делу должна быть положена идея *профессионального призвания*, отказ во имя достижения успехов в своей профессии от многих других занятий. Эта идея, таким образом, предполагает значительный аскетизм в поведении и общении человека. Этот компонент духовной культуры и делового общения возник из духа христианской аскезы, требовавшей строго следовать правилам и морали своей веры.

Данная предпосылка успеха необходима и сегодня. Но, как замечает Вебер, различие состоит в том, что пуританин хотел быть профессионалом, мы же сегодня должны быть таковыми. Пуританин делал свое дело и вступал в деловое общение на основе своих собственных, внутренне ему присущих этических убеждений и ценностей. Мы же сегодня вступаем в деловое общение, отодвинув в сторону нравственные, в том числе христианские, идеалы, которым на каждом шагу противоречат цели и характер деятельности и общения.

Такой ход событий предвидел Вебер, который писал, что по мере того, как ценности протестантской этики начали преобразовывать мир, «внешние мирские блага все сильнее подчиняли себе людей и завоевали наконец такую власть, которой не знала вся

¹ Вебер М. Избр. произведения. — М.: Прогресс, 1990. С. 85.

² Там же. С. 93.

предшествующая история человечества¹. В настоящее время, по его словам, дух аскезы ушел из «мирской оболочки». Победивший капитализм перестал нуждаться в христианской опоре, в протестантской этике «и лишь представление о «профессиональном долге» бродит по миру, как призрак прежних религиозных идей». «В настоящее время, — заключает он, — стремление к наживе, лишенное своего религиозно-этического содержания, принимает, где оно достигает своей наивысшей свободы, а именно в США, характер безудержной страсти, подчас близкой к спортивной»². Правда, Вебер еще сомневался в том, что безудержное стремление к наживе окончательно отодвинет в сторону этику. Хотя он и предполагал, что обретут истину слова: «Безудержные профессионалы, бессердечные сластолюбцы — и эти ничтожества полагают, что они достигли ни для кого ранее не доступной ступени человеческого развития»³.

К сожалению, сбылись именно худшие предположения мыслителя. Наиболее пессимистические прогнозы, сделанные им в начале века, были подтверждены и углублены такими блестящими исследователями капитализма, как Карен Хорни, Эрих Фромм и др.⁴ В их работах убедительно показано, что современный «развитой капитализм» (Э. Фромм) на каждом шагу порождает человека с «рыночным характером», главная цель которого в деловом общении состоит в том, чтобы подороже себя продать. Все высокие нравственные принципы и ценности, в том числе и христианские, сразу же забываются, как только речь заходит о прибыли. При этом в деловом общении утрачивается не только мораль, но и самоидентификация личности. Поскольку при рыночной ориентации человек рассматривает свои силы и возможности как товар, отчужденный от него и предназначенный для продажи, то на место чувства идентификации зрелой и здоровой личности, которое можно передать словами «Я есть то, что я делаю», заступает чувство униженной конформистской личности, действующей по принципу «Я таков, каким вы хотите меня видеть»⁵.

**Современные взгляды
на место этики
в деловом общении**

Это противоречие между этикой и бизнесом должным и сущим весьма остро проявляется и сегодня в деловом общении, причем на самых разных его уровнях —

¹ Вебер М. Указ соч. С. 206.

² Там же. С. 207.

³ Там же. С. 207.

⁴ См.: Хорни К. Невротическая личность нашего времени; Самоанализ. — М.: Прогресс/ Универс, 1993; Фромм Э. Психоанализ и этика. — М.: Республика, 1993.

⁵ См.: Фромм Э. Указ. соч. С. 68—69.

как между организацией и социальной средой, так и внутри самой организации. Между управляющими, предпринимателями и вообще деловыми людьми по отношению к указанному противоречию существуют *две* основные позиции.

1. Считающие себя прагматиками полагают, что в деловом общении и вообще в бизнесе этика сама по себе *не нужна*. Единственная обязанность управляющего корпорацией, работающего по найму у владельца бизнеса, — любыми доступными средствами максимизировать прибыль, «делать как можно больше денег», всячески приспособиваясь к нормам общества, воплощенным в законах и этических традициях¹.

С этой позиции, которую можно назвать «деловой макиавеллизм», этические нормы и сам язык этики рассматриваются как *помеха* в деловом общении. В нем стараются избегать разговоров о морали, этических идеалах, долге и социальных обязанностях, поскольку в результате появляются «излишние», «не относящиеся к делу» проблемы, касающиеся моральной и социальной ответственности.

Крайним случаем неэтичного поведения бизнесменов, руководителей предприятий является нарушение закона. Но неэтичным поведением следует также считать различного рода действия компаний, не предпринимающих надлежащих мер для устранения дефектов в своей продукции, которые могут привести к вредным последствиям для населения. Поэтому в понятие этики делового общения входит и забота руководителей предприятий о качестве своей продукции, ответственность за тот вред, который она может нанести населению.

Примером неэтичного поведения, ставшим почти классическим, являются действия фирмы «Форд Мотор».

В 1978 г. три женщины, находившиеся в «Пинто», сгорели, когда машина получила удар сзади и бак с бензином взорвался. Компании «Форд» было известно о технических недостатках бензобака и даже то, как избавиться от этого дефекта. Но, как показали расчеты, выплата компенсаций, если произойдут несчастные случаи, обойдется компании дешевле по сравнению с затратами на то, чтобы сделать надежный бензобак. И компания преступила нормы морали.

Этика делового общения касается, конечно, не только *социальной* ответственности руководителей предприятий. Она охваты -

¹ См.: Friedman M. *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits// Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality* /Ed. W.M. Hoffman and M. Moore. - N.Y., 1990. - P. 153.

вает широкий круг вопросов, относящихся к целям и средствам ведения бизнеса. В этой связи следует отметить, что представители делового прагматизма подчас используют негодные средства для достижения своих целей, такие, как взятки, подкуп и т.д. Но помимо этого и сами цели делового общения могут носить неэтический характер. При этом общение может рассматриваться неэтичным не потому, что оно противозаконно, а вследствие несовместимости целей делового общения моральным ценностям. Примером может служить заключение сделок, контрактов на постройку экологически вредных предприятий.

2. Соблюдение этических норм в деловом общении признается важным не только с точки зрения ответственности бизнесменов перед обществом и самими собой, но и необходимым для эффективности производства. В этом случае этика рассматривается не только как необходимый нравственный императив поведения, но и как средство (инструмент), помогающее увеличить рентабельность, способствующее укреплению деловых связей и улучшению делового общения.

Думается, что этот подход — более цивилизованный и в конце концов более эффективный, так как предприятие — компонент общества, и, утверждая этические нормы общения у себя, оно в то же самое время способствует их распространению и в социуме, окружающей социальной среде. А чем более благополучной становится этическая атмосфера в обществе, тем более благоприятная обстановка создается и для бизнеса. Вместе с тем неэтическое поведение и общение рано или поздно обернется если и не прямыми экономическими убытками, то, во всяком случае, социальными и нравственными издержками как для предприятия, так и для социальной среды.

Поэтому, рассмотрев оба взгляда на место этики в деловом общении, следует, по нашему глубокому убеждению, присоединиться не к Николло Макиавелли, проповедавшему «освобождение» политики от морали, а к Бенджамину Франклину, утверждавшему, что *«честность — лучшая политика»*.

14.3. Общие этические принципы и характер делового общения

Основной этический принцип в деловом общении

Этику делового общения следует учитывать в различных ее проявлениях:

- в отношениях между предприятием и социальной средой;

- между предприятиями;
- внутри одного предприятия — между руководителем и подчиненными, между подчиненным и руководителем, между людьми одного статуса.

Между сторонами того или иного вида делового общения существует своя специфика. Задача и состоит в том, чтобы сформулировать такие принципы делового общения, которые не только соответствовали бы каждому виду делового общения, но и не противоречили общим нравственным принципам поведения людей. Вместе с тем они должны служить надежным инструментом координации деятельности людей, вовлеченных в деловое общение.

Общий нравственный принцип человеческого общения содержится в категорическом императиве И. Канта: «Поступай так, чтобы максима твоей воли всегда могла иметь также и силу принципа всеобщего законодательства». Применительно к деловому общению основной этический принцип можно сформулировать таким образом: в деловом общении при принятии решения о том, какие ценности следует предпочесть в данной ситуации, *поступай так*,

чтобы максима твоей воли была совместима с нравственными ценностями других сторон, участвующих в общении, и допускала координацию интересов всех сторон.

Таким образом, в основе этики делового общения должна быть *координация*, а по возможности и *гармонизация* интересов. Естественно, если оно осуществляется этическими средствами и во имя морально оправданных целей. Поэтому деловое общение должно постоянно проверяться *этической рефлексией*, оправдывающей мотивы вступления в него. При этом сделать этически правильный выбор и принять индивидуальное решение часто дело совсем не простое. Рыночные отношения предоставляют свободу выбора, но вместе с тем увеличивают количество вариантов решений, порождают комплекс моральных дилемм, поджидающих деловых людей на каждом шагу в процессе их деятельности и общения.

**Четырнадцать
сложных этических
ситуаций**

Предлагаем вашему вниманию для размышления и обсуждения 14 затруднительных с этической точки зрения ситуаций, приводимых Филиппом Котлером, в которые может попасть специалист по маркетингу, вступающий в деловое общение¹. При этом если во всех случаях он остановит свой выбор на

действиях, дающих сиюминутный эффект, его поведение можно будет, пожалуй, считать безнравственным и аморальным. Если же он не предпримет ни одного из таких действий, то может оказаться несостоятельным как управляющий и постоянно испытывать удручающее чувство внутреннего морального напряжения. Поэтому совершенно очевидно, что управляющий должен выработать необходимый свод этических принципов, которые смогут помочь ему в моральной оценке каждой ситуации и решении проблем — насколько далеко можно зайти в деловом общении, не переступая этических норм.

Практика делового общения

Как вы поступите?

1. Вы работаете в табачной компании и до сих пор не были убеждены в том, что курение сигарет вызывает рак. Недавно вы познакомились с отчетом об исследовании, в ходе которого со всей очевидностью установлена связь между курением и раковыми заболеваниями.
2. Ваш научно-исследовательский отдел усовершенствовал один из выпускаемых фирмой товаров. Товар не стал по-настоящему «усовершенствованной новинкой», но вы знаете, что появление подобных утверждений на упаковке и в рекламе повысит его сбыт.
3. Вас попросили пополнить «дешевый» сектор вашего товарного ассортимента упрощенной моделью, которую можно было бы рекламировать для привлечения покупателей. Товар, лишенный усовершенствований, будет не очень хорошим, но можно надеяться, что коммивояжеры сумеют уговорить покупателей приобретать более дорогие модификации. Вас просят дать «зеленый свет» созданию «раздетого» варианта.
4. Вы беседуете с женщиной, которая еще совсем недавно была управляющей по товару в конкурирующей фирме, и считаете, что ее можно взять на работу. Она с удовольствием расскажет вам обо всех планах конкурента на предстоящий год.
5. У одного из ваших дилеров на важной сбытовой территории недавно начались неурядицы в семье, и показатели его продаж упали. В прошлом это был один из самых высокопроизводительных продавцов фирмы. Как скоро войдет в норму его семейная жизнь, неясно, а пока что большое количество запорядка теряется. Есть юридическая возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его.
6. Есть шанс привлечь крупного клиента, который будет много значить и для вас лично, и для фирмы в целом. Его агент по закупкам намекнул, что может сработать «подарок». Вам помощник советует послать этому агенту на дом цветной телевизор.
7. Вы узнали, что конкурирующая фирма придала своему товару свойство, которое окажет большое влияние на сбыт. На ежегодной специализированной выставке у этой фирмы будет офис для гостей, и

на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве товара. Вы без труда можете послать на этот прием своего соглядатая, чтобы узнать о нововведении.

8. Вы изо всех сил стараетесь добиться заключения большого контракта и в ходе переговоров о запродаже узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе, но, если вы намекнете ему об этой возможности, он, по всей вероятности, передаст заказ вашей фирме.

9. Вам предстоит выбрать одну из трех рекламных кампаний, в общих чертах разработанных рекламным агентством для вашего нового товара. Первая кампания (А) построена на частной информации и принципах «мягкой продажи». Вторая кампания (Б) использует сексуально-чувственные мотивы и преувеличивает выгоды товара. Третья кампания (В) - запутанная, кричащая, вызывающая раздражение, но она наверняка привлечет к себе внимание аудитории. Предварительные тесты показали, что по своей эффективности ролики располагаются в следующем порядке: В, Б и А.

10. Являясь вице-президентом по маркетингу пивоваренной компании, вы узнаете, что в одном из самых прибыльных для вас штатов собираются поднять возраст официально разрешенного потребления спиртных напитков с 18 лет до 21 года. Вам предложили присоединиться к другим пивоварам, организующим лобби против законопроекта, а также сделать определенные денежные взносы.

11. Вы хотите опросить выборку потребителей об их реакциях на товар конкурента. Предлагается провести эти интервью якобы от имени некоего несуществующего безобидного Института по исследованию маркетинга.

12. Вы выпускаете шампунь, который препятствует образованию перхоти и эффективен уже при разовом применении. Ваш помощник подсказывает, что сбыт пойдет быстрее, если в инструкции на этикетке указать, что шампунь рекомендуется применять дважды.

13. Вы беседуете со способной женщиной, желающей поступить к вам торговым агентом. Уровень ее квалификации выше, чем у мужчин, с которыми вы беседовали ранее. Однако есть подозрения, что ее прием на работу вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших нынешних торговых агентов, среди которых нет женщин, и может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

14. Вы управляющий службой сбыта в фирме, торгующей энциклопедиями. Обычно коммивояжер - торговец энциклопедиями проникает в дом под предлогом якобы проведения опроса. Окончив опрос, он переключается на выполнение своей коммерческой задачи. Метод этот представляется чрезвычайно эффективным и применяется большинством конкурентов.

Однако, несмотря на всю проблематичность и трудность выбора нравственной позиции, в общении имеется ряд таких положений, следуя которым, можно в значительной степени облегчить деловое общение, повысить его эффективность и избежать промахов в процессе взаимодействия с другими в бизнесе.

Практика делового общения

Помните, что

- . В морали нет абсолютной истины и высшего судьи среди людей;
- . Когда идет речь об этических промахах других, не следует делать из «моральных мух» «моральных слонов». Когда речь идет о промахах своих, следует поступать наоборот;
- > В морали следует хвалить других, а предъявлять претензии к себе;
- . Нравственное отношение окружающих к нам зависит в конечном счете только от нас самих;
- . Когда речь идет о практическом утверждении норм морали, основной императив поведения - «начни с себя».

Особое внимание следует обратить на золотое правило этики общения:

Относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам. Как было сказано выше, в отрицательной форме в формулировке Конфуция оно гласит: *«Чего не пожелаешь себе, того не делай другим».*

Это правило применимо и к деловому общению, но по отношению к отдельным его видам: *«сверху-вниз»* (руководитель-подчиненный), *«снизу-вверх»* (подчиненный-руководитель), *«по горизонтали»* (сотрудник-сотрудник) требует конкретизации.

Этика делового общения «сверху-вниз»

В деловом общении «сверху-вниз», т.е. в отношении руководителя к подчиненному, золотое правило этики можно сформулировать следующим образом:

«Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель».

Искусство и успех делового общения во многом определяются теми этическими нормами и принципами, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным. Под нормами и принципами понимается то, какое поведение на службе является этически приемлемым, а какое — нет. Эти нормы касаются прежде всего того, как и на основе чего отдаются распоряжения в процессе управления, в чем выражается служебная дисциплина, определяющая деловое общение. Без соблюдения этики делового общения между руководителем и подчиненным большинство людей чувствуют себя в коллективе дискомфортно, нравственно не-

защищенными. Отношение руководителя к подчиненным влияет на весь характер делового общения, во многом определяет его нравственно-психологический климат. Именно на этом уровне формируются в первую очередь нравственные эталоны и образцы поведения.

Практика ледового общения

Нравственные эталоны и образцы повеления

1. Стремитесь превратить вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения. Приобщите сотрудников к целям организации. Человек только тогда будет чувствовать себя нравственно и психологически комфортно, когда произойдет его идентификация с коллективом. Вместе с тем каждый стремится остаться индивидуальностью и хочет, чтобы его уважали таким, какой он есть.
2. При возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью, руководителю следует выяснить ее причины. Если речь идет о невежестве, то не следует бесконечно попрекать подчиненного его слабостями, недостатками. Подумайте, что вы можете сделать, чтобы помочь ему преодолеть их. Опирайтесь при этом на сильные стороны его личности.
3. Если сотрудник не выполнил вашего распоряжения, необходимо дать ему понять, что вам известно об этом, иначе он может решить, что провел вас. Более того, если руководитель не сделал подчиненному соответствующего замечания, то он просто не выполняет своих обязанностей и поступает неэтично.
4. Замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам. Соберите всю информацию по данному случаю. Выберите правильную форму общения. Вначале попросите объяснить самого сотрудника причину невыполнения задания, возможно, он приведет неизвестные вам факты. Делайте ваши замечания один на один: необходимо уважать достоинство и чувства человека.
5. Критикуйте действия и поступки, а не личность человека.
6. Тогда, когда это уместно, используйте прием «бутерброда» - спрячьте критику между двумя комплиментами. Закончите разговор на дружеской ноте и вскоре найдите время поговорить с человеком, чтобы показать ему, что вы не держите зла.
7. Никогда не советуйте подчиненному, как поступать в личных делах. Если совет поможет, вас скорее всего не поблагодарят. Если не поможет - на вас ляжет вся ответственность.
8. Не обрастайте любимчиками. Относитесь к сотрудникам как к равноправным членам и ко всем с одинаковыми мерками.
9. Никогда не давайте сотрудникам возможность заметить, что вы не владеете ситуацией, если вы хотите сохранить их уважение.
10. Соблюдайте принцип распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение.

11. Поощряйте свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут главным образом благодаря успехам самого руководителя.
12. Укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения. Не ленитесь лишний раз похвалить сотрудника.
13. Привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других членов коллектива.
14. Доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки в работе. Члены коллектива все равно так или иначе узнают о них. Но утаивание ошибок - проявление слабости и не порядочности.
15. Защищайте своих подчиненных и будьте им преданными. Они ответят вам тем же.
16. Выбирайте правильную форму распоряжения.

Отметим, что при выборе *формы распоряжения* следует учитывать, прежде всего, два фактора:

- 1) ситуацию, наличие времени для нюансов;
- 2) личность подчиненного — кто перед вами, добросовестный и квалифицированный работник или человек, которого нужно подталкивать на каждом шагу.

В зависимости от этого следует выбирать и этически наиболее приемлемые нормы поведения и формы распоряжения.

Формами распоряжения могут быть: приказ, просьба, вопрос и так называемый «доброволец».

Приказ — чаще всего следует использовать в чрезвычайной ситуации, а также в отношении недобросовестных сотрудников.

Просьба — используется в том случае, если ситуация рядовая, а отношение между руководителем и подчиненным основано на доверии и доброжелательности. Такая форма позволяет сотруднику высказать свое мнение на проблему в том случае, если она по каким-либо причинам не может быть решена. А если соответствующим образом произнести фразу, то у сотрудника не возникнет никакого сомнения, что это приказ.

Вопрос — «Есть ли смысл заняться этим», «Как мы должны это сделать?» — Лучше применять в тех случаях, когда вы хотите вызвать обсуждение, как лучше сделать работу или подтолкнуть сотрудника к тому, чтобы он взял инициативу на себя. При этом сотрудники должны быть инициативными и достаточно квалифицированными. В противном случае некоторые могут воспринять ваш вопрос как проявление слабости и некомпетентности.

«Доброволец» («Кто хочет это сделать?») — подходит для такой ситуации, когда работу не хочет делать никто, но тем не менее она должна быть сделана. В этом случае доброволец надеется, что его энтузиазм будет соответствующим образом оценен в дальнейшей работе.

**Этика
делового общения
«снизу-вверх»**

В деловом общении «снизу-вверх», т.е. в отношении подчиненного к своему начальнику, общее этическое правило поведения можно сформулировать следующим образом:

Относитесь к своему руководителю так, как вы хотели бы, чтобы к вам относились ваши подчиненные.

Знать, как следует обращаться и относиться к своему руководителю, не менее важно, чем то, какие нравственные требования следует предъявлять к своим подчиненным. Без этого трудно найти «общий язык» и с начальником, и с подчиненными. Используя те или иные этические нормы, можно привлечь руководителя на свою сторону, сделать своим союзником, но можно и настроить его против себя, сделать своим недоброжелателем.

Практика делового общения

Этические нормы и принципы

1. Старайтесь помогать руководителю в создании в коллективе доброжелательной нравственной атмосферы, упрочении справедливых отношений. Помните, что ваш руководитель нуждается в этом в первую очередь.
2. Не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения или командовать им. Высказывайте ваши предложения или замечания тактично и вежливо. Вы не можете ему прямо что-то приказать, но можете сказать: «Как вы отнесетесь к тому, если бы...?» и т.д.
3. Если в коллективе надвигается или уже случилось какое-либо радостное или, напротив, неприятное событие, то об этом необходимо сообщить руководителю. В случае неприятностей старайтесь помочь облегчить выход из этой ситуации, предложить свое решение.
4. Не разговаривайте с начальником категорическим тоном, не говорите всегда только «да» или только «нет». Вечно поддакивающий сотрудник надоедает и производит впечатление лестца. Человек, который всегда говорит «нет», служит постоянным раздражителем.
5. Будьте преданны и надежны, но не будьте подхалимом. Имейте свой характер и принципы. На человека, который не имеет устойчивого характера и твердых принципов, нельзя положиться, его поступки нельзя предвидеть.

6. **Не** стоит обращаться за помощью, советом, предложением и т.д. «через голову», сразу к руководителю вашего руководителя, за исключением экстренных случаев. В противном случае ваше поведение может быть расценено как неуважение или пренебрежение к мнению начальника или как сомнение в его компетентности. В любом случае ваш непосредственный руководитель в этом случае теряет авторитет и достоинство.

7. Если вас наделили ответственностью, деликатно поднимите вопрос и о ваших правах. Помните, что ответственность не может быть реализована без соответствующей степени свободы действий.

Этика делового общения «по горизонтали»

Общий этический принцип общения «по горизонтали», т.е. между коллегами (руководителями или рядовыми членами группы), можно сформулировать следующим образом:

В деловом общении относитесь к своему коллеге так, как вы хотели бы, чтобы он относился к вам.

Если вы затрудняетесь, как вести себя в той или иной ситуации, поставьте себя на место вашего коллеги.

Применительно к коллегам-управляющим следует иметь в виду, что найти верный тон и приемлемые нормы делового общения с равными по статусу сотрудниками из других подразделений — дело весьма непростое. Особенно если речь идет об общении и отношениях внутри одного предприятия. В этом случае они нередко являются соперниками в борьбе за успех и продвижение по службе. В то же самое время это люди, которые вместе с вами принадлежат к команде общего управляющего. В рассматриваемом случае участники делового общения должны чувствовать себя *равными* по отношению друг к другу.

Практика делового общения

Почувствуйте себя равными!

1. Не требуйте к себе какого-либо особого отношения или особых привилегий со стороны другого.
2. Попытайтесь достичь четкого разделения прав и ответственности в выполнении общей работы.
3. Если круг ваших обязанностей пересекается с вашими коллегами, это весьма опасная ситуация. Если управляющий не разграничивает ваши обязанности и ответственность от других, попытайтесь сделать это сами.
4. В отношениях между коллегами из других отделов вам следует отвечать самому за свой отдел, а не сваливать вину на своих подчиненных.

5. ЕСЛИ вас просят временно перевести в другой отдел вашего сотрудника, не посылайте туда недобросовестных и неквалифицированных - ведь по нему там будут судить о вас и о вашем отделе в целом. Помните, может случиться, что с вами поступят таким же безнравственным образом.
6. Не относитесь с предвзятостью к своим коллегам. Насколько возможно отбрасывайте предрассудки и сплетни в общении с ними.
7. Называйте своих собеседников по имени и старайтесь делать это почаще.
8. Улыбайтесь, будьте дружелюбны и используйте все многообразие приемов и средств, чтобы показать доброе отношение к собеседнику. Помните: что посеешь, то и пожнешь.
9. Не давайте обещаний, которые вы не сможете выполнить. Не преувеличивайте свою значимость и деловых возможностей. Если они не оправдаются, вам будет неудобно, даже если на это были объективные причины.
10. Не лезьте человеку в душу. На работе не принято спрашивать о личных делах, а тем более проблемах.
11. Старайтесь слушать не себя, а другого.
12. Не старайтесь показаться лучше, умнее, интереснее, чем вы есть на самом деле. Рано или поздно все равно все выльвет наружу и встанет на свои места.
13. Посылайте импульсы ваших симпатий - словом, взглядом, жестом дайте участнику общения понять, что он вас интересует. Улыбайтесь, смотрите прямо в глаза.
14. Рассматривайте вашего коллегу как личность, которую следует уважать саму по себе, а не как средство для достижения ваших собственных целей.

Источник: Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла: Пер. с англ. — М.: Автор, 1993.

Тест на этику поведения в организации

Большинство из приведенных рекомендаций, норм и принципов этики делового общения широко приняты и достаточно стандартны. Однако в реальной жизни многие ситуации делового общения и поведения весьма противоречивы и их нелегко квалифицировать с точки зрения «морально-аморально», «правильно-неправильно». Выбор поведения и способов общения часто обусловлен наличием разнородных факторов ситуации и особенностями личности. Чтобы продемонстрировать комплекс моральных дилемм, которые ожидают в общении делового человека, воспользуемся следующим тестом¹.

¹ См.: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1995. - С. 151.

Ответьте на вопросы и подсчитайте результат

Определите свою систему ценностей в нижеследующих ситуациях, используя такой код: совершенно согласен — СС; согласен — С; не согласен — НС, совершенно не согласен — СНС.

- | | СС | С | НС | СНС |
|--|----|---|----|-----|
| 1. Не следует ожидать, что рабочие будут сообщать о своих ошибках руководству. _____ | | | | |
| 2. Возможны случаи, когда руководитель должен игнорировать требования контракта и нарушать стандарты безопасности, чтобы справиться с делом. _____ | | | | |
| 3. Не всегда возможно вести точную регистрацию расходов для отчетности, иногда поэтому необходимо давать примерные цифры. _____ | | | | |
| 4. Бывают случаи, когда нужно скрыть неблагоприятную информацию от начальства. _____ | | | | |
| 5. Нам следует делать так, как велят наши руководители, хотя мы можем сомневаться в правильности этих действий. _____ | | | | |
| 6. Иногда необходимо заняться личными делами в рабочее время. _____ | | | | |
| 7. Психологически иногда целесообразно задавать цели, немного превышающие норму, если это поможет стимулировать усилия работников. _____ | | | | |
| 8. Я бы раскрыл «желательную дату» отгрузки заказа, чтобы заполучить этот заказ. _____ | | | | |
| 9. Можно пользоваться служебной линией связи для личных телефонных разговоров, когда ею не пользуется компания. _____ | | | | |
| 10. Руководство должно быть ориентировано на конечную цель, поэтому цель обычно оправдывает средства. _____ | | | | |
| 11. Если ради получения крупного контракта требуется устройство банкета или легкая деформация политики компании, я дам на это разрешение. _____ | | | | |
| 12. Без нарушения политики компании и существующих инструкций жить невозможно. _____ | | | | |
| 13. Отчеты по контролю товарных запасов нужно составлять так, чтобы по полученным товарам фиксировались «нехватки», а не «излишки». (Этическая проблема здесь та же самая, что у кассы, когда кассир сдает меньше сдачи.) _____: | | | | |
| 14. Использовать время от времени копировальную машину компании для личных или местных целей — вполне приемлемо. _____ | | | | |

15. Унести домой то, что является собственностью компании (карандаши, бумага, ленты для пишущей машины и т.д.), для личных нужд — приемлемая дополнительная льгота.

Оценка ответов в баллах: *СНС* — 0, *НС* — 1, *С* — 2, *СС* — 3.

Если вы набрали в сумме:

<i>0</i>	Готовьтесь к церемонии канонизации в качестве святого.
<i>1—5</i>	Вам можно идти в епископы.
<i>6—10</i>	Высокий этический уровень.
<i>11—15</i>	Приемлемый этический уровень.
<i>16—25</i>	Средний этический уровень.
<i>26—35</i>	Требуется моральное совершенствование.
<i>36—44</i>	Происходит быстрое соскальзывание в пропасть.
<i>45</i>	Охраняйте ценные вещи от самого себя.

Повышение уровня делового общения

Существуют различные средства и способы повышения уровня моральности делового общения. В качестве примеров повышения показателей этичности поведения как руководителей, так и рядовых работников можно привести следующие:

- разработка этических нормативов на предприятии;
- создание комитетов и комиссий по этике;
- проведение социально-этических ревизий;
- обучение этическому поведению.

Этические нормативы делового общения и поведения должны описывать общую систему и правила этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Нормативы разрабатываются с целью улучшить деловое общение на различных уровнях и в разных сферах деятельности организации. Цель их создания — установление нормальной нравственной атмосферы и определение этических рекомендаций при принятии решений. Каждое предприятие, если оно дорожит своей репутацией, будет стремиться к тому, чтобы утвердить у себя высшие стандарты этики делового общения, являющейся важнейшим компонентом бизнеса.

Так, при заключении сделок и других видов делового общения этическими нормативами обычно запрещаются взятки, «подмазки», вымогательство, подарки, мошенничество, нарушение законов, незаконные выплаты политическим организациям и т.д. На Западе организации обычно доводят этические нормативы до своих работников в виде печатных материалов. Некоторые фирмы создают рабочие группы или постоянные комитеты по этике. Дру-

гие нанимают специалиста по этике бизнеса, называемого адвокатом по этике. Его роль сводится к выработке суждений по этическим вопросам, в том числе и по этике делового общения. В России, к сожалению, этике делового общения и вообще этике бизнеса не придается пока должного внимания.

Применительно к бизнесу на международном уровне следует иметь в виду, что в некоторых странах правительственные чиновники привыкли и ждут небольших денежных подношений. По мнению специалистов, видимо, настала пора заняться разработкой этических нормативов, применяемых во всем мире, и обеспечить уход с сомнительного рынка любого субъекта при возникновении крупных неразрешаемых этических проблем.

Задача повышения норм и стандартов этики делового общения, как и вообще этики бизнеса, во многих странах сегодня выдвигается как одна из важнейших. Проблема стоит достаточно остро. Так, согласно опросам общественного мнения, среди широких слоев населения США господствует убеждение, что ценности этического поведения неуклонно снижаются. В России, как это признается повсеместно, положение с этим еще хуже. Поэтому организации, фирмы, руководители и предприниматели всех уровней должны приложить максимум усилий для повышения этичности делового общения, используя для этого различные способы и средства, в том числе и обучение этике делового общения.

Вопросы АЛЯ повторения

1. Дайте определение понятий «этика», «общение», «деловое общение», «этика делового общения».
2. Каковы особенности этики делового общения традиционного общества?
3. Назовите основные позиции по вопросу о соотношении этики и бизнеса, которые существуют сегодня.
4. Какова, по вашему мнению, роль этики в деловом общении?
5. Назовите основные принципы этики делового общения «сверху-вниз» (между руководителем и подчиненным).
6. Назовите основные принципы этики делового общения «снизу-вверх» (между подчиненным и руководителем).
7. Назовите основные принципы этики делового общения «по горизонтали» (между коллегами).
8. Каковы средства и способы повышения уровня этичности делового общения?

Этикет (от франц. etiquette) — это установленный порядок поведения где-либо. Таково наиболее общее определение этикета. *Культура поведения* — поступки и формы общения людей, основанные на нравственности, эстетическом вкусе и соблюдении определенных норм и правил. Истинная культура поведения есть органическое единство внутренней и внешней культуры человека, умение найти правильную линию поведения даже в нестандартной, а порой и в экстремальной ситуации. В этой главе понятие «*культура делового общения*» будем рассматривать как часть делового этикета, отлично понимая, что сам термин «культура» в широком смысле гораздо объемнее понятия «деловой этикет», который относится к категории «культура» как особенное к общему.

Вопросы, на которые лает ответы эта глава:

1. Как вести себя предпринимателю при заключении сделок?
2. В чем заключаются основные правила делового этикета?
3. Каковы способы демонстрации душевного расположения?
4. Какие существуют этические правила телефонного разговора и деловой переписки?
5. Как лучше провести деловое совещание?

15.1 Деловой этикет

Деловой этикет — важнейшая сторона профессионального поведения делового человека, предпринимателя. Знание этикета — необходимое профессиональное качество, которое надо приобретать и постоянно совершенствовать. Почти 70% выгодных для отечественных предпринимателей сорвавшихся сделок не состоялись из-за того, что российские бизнесмены не знают правил делового общения и не владеют культурой поведения. Эта цифра подтверждается и мировым опытом. Так, еще в 1936 г. Дейл Карнеги писал: «Успехи того или иного человека в его финансовых делах процентов на 15 зависят от его профессиональных знаний и процентов на 85 — от его умения общаться с людьми».

Немало рушится карьер и теряется денег из-за неправильного поведения или невоспитанности. Зная это, японцы тратят на обучение хорошим манерам и консультациям по вопросам этикета, культуры поведения сотни миллионов долларов в год. Они хорошо знают, что успех любой фирмы во многом зависит от способности ее работников, от их умения дружно трудиться над достижением общей цели. Знание этикета, культура поведения — вот ключевые условия для успешной работы в любой организации — таково мнение специалистов фирм.

К сожалению, российские деловые люди до сих пор не придают серьезного значения этим аспектам своей деятельности. Подчеркнем, что соблюдение делового этикета, умение культурно вести себя особенно важно при работе с представителями иностранных фирм, при выезде для заключения сделок за границу.

Часто новые русские и их сопровождение становятся предметом молчаливой, но тем не менее неліцеприятной критики со стороны партнеров по переговорам. Уважающие себя и честь своей фирмы зарубежные предприниматели нередко после первой же встречи прекращают все переговоры. Поведение таких новых русских можно оценить словами из известной сказки А.С. Пушкина про старуху, которая «ни ступить, ни молвить не умеет».

Чтобы не попасть в нелепую ситуацию, надо знать правила хорошего тона. В старые времена им крепко учил Петр Великий. В 1709 г. он издал указ, согласно которому подлежал наказанию каждый, кто вел себя «в нарушение этикету». Возможно, надо ввести наказание и для тех отечественных бизнесменов, кто выставляет на посмешище не только себя, но и бросает тень на российское предпринимательство.

Итак, знание делового этикета, умение культурно вести себя — основа предпринимательского успеха.

Этикет — явление *историческое*. Правила поведения людей изменялись с изменениями условий жизни общества, конкретной социальной среды. Этикет возник в период зарождения абсолютных монархий. Придерживаться определенных правил поведения, церемониала было необходимо для возвеличивания царственных особ; фараонов, императоров, ханов, королей, царей, князей, принцев, герцогов и т.п., для закрепления иерархии. От соблюдения правил часто зависела не только карьера, но и жизнь человека. Так было в Древнем Египте, Китае, Риме, Золотой Орде. Нарушение этикета приводило к вражде между племенами, народами и даже к войнам.

IV. Этика и этикет делового общения

Этикет всегда выполнял и выполняет определенные функции. Например, разделение по чинам, сословиям, знатности рода, званиям, имущественному положению. Особенно строго соблюдались и соблюдаются правила этикета в странах Дальнего и Ближнего Востока.

В России в начале XVIII в. стал усиленно внедряться западный этикет. На русскую почву переносились одежда, манера и внешние формы поведения. За соблюдением этих правил боярами и дворянским сословием (особенно в столичных городах) постоянно и настойчиво, порой жестоко следил сам царь Петр I. За их нарушения строго наказывали. В дальнейшем, в царствование Елизаветы и Екатерины II, отбирались правила этикета, отвечающие требованиям и особенностям национальной культуры России, которая как евразийская страна во многом соединяла противоположности Европы и Азии. А этих противоположностей много было не только в XVIII в., но и сейчас. Английский писатель Редьярд Киплинг говорил, что Запад есть Запад, Восток есть Восток, и не встретиться им никогда. Так, в Европе траурный цвет — черный, а в Китае — белый. Даже в границах Российской империи правила поведения различных народов значительно отличались. Отличаются они и сейчас.

Конечно, и общественный прогресс способствовал взаимопроникновению правил поведения, обогащению культур. Мир становился теснее. Процесс взаимного обогащения правилами поведения позволил выработать взаимоприемлемый, признаваемый в главных чертах этикет, закрепляемый в обычаях и традициях. Этикет стал предписывать нормы поведения на работе, на улице, в гостях, на деловых и дипломатических приемах, в театре, в общественном транспорте и т.д.

15.2. Правила этикета

Правила этикета, облаченные в конкретные формы поведения, указывают на единство двух его сторон: *морально-этической* и *эстетической*. Первая сторона — это выражение нравственной нормы: предупредительной заботы, уважения, защиты и т.д. Вторая сторона — эстетическая — свидетельствует о красоте, изяществе форм поведения. Приведем некоторые советы и рекомендации.

Например, для приветствия пользуйтесь не только вербальным (речевым) средством «Здравствуйте!», «Добрый день», но и невербальными жестами: поклоном, кивком, взмахом руки и т.п. Можно равнодушно сказать «Здравствуйте», кивнуть головой и пройти мимо. Но лучше поступить иначе — сказать, например, «Здравствуйте, Иван Александрович!», тепло улыбнуться ему и остановиться на несколько секунд. Такое приветствие подчеркивает ваши добрые чувства к этому человеку, он поймет, что вы цените его, да и звучание собственного имени — приятная мелодия для любого человека.

Обращение без имени — обращение формальное: будь то подчиненный или начальник, сосед по лестничной площадке или попутчик в общественном транспорте. Обращение по имени, а еще лучше — по имени и отчеству — это обращение к личности. Произнося имя, отчество, мы подчеркиваем уважение человеческого достоинства, демонстрируем душевное расположение. Такое приветствие говорит о культуре человека.

Конечно, с подобными качествами люди не рождаются. Эти качества воспитываются, а потом входят в привычку. Чем раньше начнется такое воспитание, тем лучше: скорее войдет в привычку. Особенно тяжело дается формирование хороших привычек интеллигента бизнесменам первого поколения, так как приходится большей частью идти путем проб и ошибок. Недаром англичане говорят, чтобы стать джентльменом, надо иметь в семье три университетских диплома: деда, отца и сына.

Но кроме правил культурного поведения существует еще и *профессиональный этикет*. В жизни всегда были и останутся отношения, которые обеспечивают наивысшую эффективность в выполнении профессиональных функций. Участники какого-либо взаимодействия всегда стараются сохранить наиболее оптимальные формы этого взаимодействия и правила поведения. Например, в организации от новичка станут требовать неукоснительного соблюдения отработанных и проверенных правил делового общения, так как они облегчают выполнение профессиональных функций, способствуют достижению поставленных целей. В том или ином коллективе, группе работников, сотрудников, деловых людей складываются определенные традиции, которые с течением времени приобретают силу моральных принципов и составляют этикет данной группы, общности.

В практике деловых отношений всегда есть какие-то стандартные ситуации, которых невозможно избежать. Для этих ситуаций и вырабатывают формы и правила поведения. Это набор правил поведения в бизнесе, который представляет внешнюю сторону делового общения.

Деловой этикет — результат длительного отбора правил и форм наиболее целесообразного поведения, которое способствовало успеху в деловых отношениях. Не всегда легко давалось освоение этих правил, поэтому предприниматели «от сохи» нередко отзывались о них не очень лестно: «Зачем мне все это?»

Можно следовать и данному принципу. Однако если вы хотите установить прочные деловые отношения с зарубежными партнерами, то знание делового этикета зарубежных стран просто обязательно.

Можно напомнить, как устанавливались торговые связи со средневековой Японией, которая до эпохи Мэйдзи (до 1868 г.) была почти наглухо закрыта от остального мира. Купец, прибывший в Страну восходящего солнца для установления деловых связей, представлялся императору. Процедура представления была столь унижительной, что не каждому зарубежному гостю она была под силу. Иноземец должен был от двери по полу приемной залы ползти на коленях к отведенному ему месту, а после приема таким же образом, пятясь как рак, покинуть свое место и скрыться за дверью.

Но, как и в те давние времена, так и сейчас, правила делового этикета, культура поведения помогают сближению экономических и финансовых интересов торговых людей, бизнесменов. Для многих прибыль была и остается выше всех различий национального характера, вероисповедания, социального положения, психологических особенностей. Эти различия подчинялись этикету интересующей бизнесмена страны. Подчинение правилам игры определяющей стороны создавало основу для успеха сделки.

Какие же правила поведения надо знать предпринимателю? Прежде всего, следует помнить, что деловой этикет включает точное соблюдение правил культуры поведения, которая предполагает в первую очередь глубокое уважение человеческой личности. Социальная роль, которую играет тот или иной человек, не должна быть самодовлеющей, не должна она оказывать и гипнотического влияния на делового партнера. Культурный предприниматель будет в равной степени уважительно относиться и к министру, и к рядовому техническому работнику министерства, президенту компании, фирмы и уборщице офиса, т.е. всем показывать

искреннее уважение. Это *искреннее уважение* должно стать составной частью натуры бизнесмена.

Ему надо научиться верить в порядочность людей. Нельзя при первой встрече обнаружить даже признак того, что вы представляете его как «темную лошадку», стремящуюся вас обязательно обойти на прямой или вираже, а говоря проще — обмануть. В основе поведения должна лежать нравственная оценка: деловой партнер — *хороший* человек! Если, конечно, он не доказал своими поступками обратного.

15.3. Правила вербального этикета

Культура поведения в деловом общении немислима без соблюдения правил *вербального* (словесного, речевого) *этикета*, связанного формами и манерами речи, словарным запасом, т.е. со всем *стилем речи*, принятым в общении данного круга деловых людей.

Стереотипы речевого обращения

Существуют исторически наработанные стереотипы речевого обращения. Ими пользовались ранее русские купцы, предприниматели, а сейчас их используют культурные российские и зарубежные деловые люди. Это слова: «дамы» и «господа», «судары» и «сударыни». Среди других социальных групп подобные обращения пока широко не прививаются, и часто люди испытывают чувство внутреннего дискомфорта на встречах, собраниях, поскольку не знают, как обратиться друг к другу: слово «товарищ» как бы принижает их достоинство из-за определенного отношения к этому слову, сложившегося под влиянием средств массовой информации. А с другой стороны, многие до «господ» явно не доросли из-за своего нищенского существования. Поэтому очень часто в транспорте, в магазине, на улице мы слышим унижительные фразы: «Эй, мужчина, подвиньтесь», «Женщина, пробейте билет» и т.д.

Среди деловых людей обращение «*господин*» имеет право на жизнь. Это слово подчеркивает, что данные граждане, социальная группа свободны и независимы в своих действиях более, чем какая-либо другая социальная группа в современной России. Кроме того, эта форма обращения не заимствована слепо где-либо на Западе или Востоке. Бездумные заимствования, запускаемые в оборот чаще всего не очень культурными теле- и радиожурналистами, репортерами, как правило, режут слух и подчеркивают убогость и претенциозность подобных заимствований, например: «со-

стоялась презентация», «формируется новый менталитет русских» или «спонсоры вернисажа» и т.п. «Господин» — исконно русское слово. Оно имеет самое распространенное значение как форма вежливого обращения к группе лиц и отдельному лицу, употреблявшаяся в привилегированных слоях общества¹. Кроме того, в другом его значении — «хозяин имущества» есть и уважительное отношение к человеку.

**Умение
дать ответ
на вопрос**

В деловом разговоре надо уметь дать ответ на любой вопрос. Даже отвечая на простейшие, задаваемые ежедневно по несколько раз «Как дела?», всегда необходимо помнить о чувстве меры. Ничего не ответить — невежливо; буркнуть «нормально» и пройти мимо — тоже невежливо, если не грубо; пуститься в долгие рассуждения о своих делах — прослыть занудой. В таких случаях деловой этикет предписывает отвечать примерно следующее: «Спасибо, нормально», «Спасибо, пока жаловаться грех», и в свою очередь поинтересоваться: «Надеюсь, что и у вас все обстоит нормально?» Такие ответы нейтральны, они успокаивают всех, следуют сложившимся в России нормам: «Не сглазь, когда дела идут хорошо».

Однако у чехов, словаков, поляков и югославов на вопрос «Как дела?» правилами делового этикета не возбраняется кратко рассказать о трудностях, пожаловаться, например, на дороговизну. Но говорить об этом бодро, подчеркивая, что деловой человек преодолевает трудности — их немало в его деле, но он знает, как с ними справиться, и гордится этим. А без трудностей и забот живет только бездельник.

**Использование
психологических
приемов**

В вербальном общении деловой этикет предполагает применение различных психологических приемов. Один из них — «формула поглаживания». Это словесные обороты типа: «Удачи вам!», «Желаю успеха», известные фразы: «Большому кораблю — большое плавание», «Ни пуха, ни пера!» и т.п., произносимые с различными оттенками. Широко применяются такие речевые знаки расположения, как «Салют!», «Нет проблем», «О' кей» и т.п. Но следует избегать таких явно язвительных пожеланий, как «Вашему теляти злого волка поймати».

В речевом этикете деловых людей большое значение имеют *комплименты* (не следует путать с лестью) — приятные слова, вы-

ражающие одобрение, положительную оценку деятельности в бизнесе, подчеркивающие вкус в одежде, внешности, сбалансированность поступков партнера, т.е. оценку ума делового партнера. Как говорила героиня популярного в 60-е годы фильма «Старшая сестра», ласковое слово и кошке приятно. С этой точки зрения комплимент — не механизм лести. Лесть, особенно грубая, — это маска, за которой чаще всего скрывается меркантильный интерес. Комплимент, тем более если партнер — женщина, необходимая часть речевого этикета. Во время делового общения всегда есть реальная возможность для комплиментов. Они воодушевляют вашего делового партнера, придают ему уверенность, одобряют. Особенно важно помнить о комплименте, если вы имеете дело с новичком, к тому же потерпевшим на первых порах неудачу. Не случайно в японских фирмах запрещена открытая критика своих работников: фирме это невыгодно, так как трудовая активность и инициатива снижаются.

**Играть
по правилам
партнеров**

Деловой этикет предписывает неукоснительное соблюдение при переговорах *правил поведения страны — партнера* по бизнесу. Правила общения людей связаны с образом и стилем жизни, национальными обычаями и традициями. Все это результат многовекового жизненного опыта, быта предшествующих поколений того или иного народа. Какие бы ни были традиции, правила поведения, — их приходится выполнять, если, конечно, вы хотите добиться успеха. Здесь особенно справедлива пословица «В чужой монастырь со своим уставом не ходят». Нередко надо соблюдать все правила даже в том случае, если они вам не по душе. Интересы дела выше ваших вкусов и пристрастий.

Можно привести немало примеров особенностей правил поведения бизнесменов различных стран. Если, например, американцы, подчеркивая свое расположение, дружески хлопают вас по плечу и охотно принимают такой же жест от вас, то, похлопав по плечу японца или попытавшись дружески обнять китайца или вьетнамца, вы можете сорвать свою сделку.

Во время деловой беседы с итальянцами постарайтесь не демонстрировать своего неприятия их громкой, чрезмерно оживленной речи, горячности обсуждения даже несущественного вопроса, а при общении с японцами не удивляйтесь употреблению ими сверхвежливых оборотов речи. Сверхвежливость по отношению к партнеру и «приниженность» собственного «Я» (например,

«Я, недостойный, и моя ничтожная жена приглашаем Вас, Высокопочтимого и благородного, к нам в гости») не мешают, а помогают японцам прекрасно вести свои дела. Трудно найти другого делового партнера, который бы заранее с такой скрупулезностью просчитал самые невероятные варианты предстоящей сделки и расставил столько различных (финансовых, юридических и других) ловушек своему партнеру по переговорам, как японец. Японская сверхвежливость — своего рода наркотик, усыпляющий бдительность партнера по переговорам. В любой финансовой, технической и другой деловой сделке японцы, как правило, обводят вокруг пальца наших излишне поддающихся на банальные комплименты и лесть отечественных бизнесменов.

**Общение
с клиентами**

Деловой этикет требует особого поведения в общении с клиентами. В каждом виде услуг, оказываемых клиентам, есть свои профессиональные тонкости в поведении. Но всегда надо помнить, что определяет отношения с клиентами самый главный принцип: клиент — самый дорогой и желанный человек в вашем офисе (магазине, предприятии). Если клиентов много, то обычно стараются в первую очередь обслужить женщин и престарелых. Но в любом случае с клиентами надо быть хорошим психологом.

Важно также соблюдать определенные правила в отношении *одежды и внешнего вида*. Сверхмодный костюм совсем необязателен. Важно, чтобы он был в приличном состоянии, не висел мешком, а брюки не должны напоминать засаленную старую гармошку. Но костюм должен быть к месту и ко времени. Если переговоры с партнерами назначены на дневное время, подойдет светлый костюм. Брюки и пиджак могут быть различных цветов. Но если переговоры идут вечером, костюм должен быть темным, рубашка — обязательно свежей, глаженной, галстук — не кричащим, ботинки — вычищенными. Элегантность делового человека определяют рубашка, галстук и ботинки, а не количество костюмов, которые он привез с собой.

Для поездки за границу достаточно иметь три комплекта одежды: темный и светлый костюмы, приличную куртку и свитер для прогулок. Если маршрут вашей поездки проходит через страны Востока, то помните, что женщинам не следует надевать брюки, они не должны появляться на улице, в общественных местах без чулок или колготок (особенно в странах, исповедующих ислам), а мужчины в ярких галстуках.

Практика делового общения**Классическая таблица элегантности**

Цвет костюма	Сорочка	Галстук	Носки
серый	белая, слоновой кости, светло-голубая, розовая	любого цвета	черные
темно-серый	белая, слоновой кости, светло-розовая	полосатый, красно-черный	черные
темно-голубой	белая, слоновой кости	в серую, красную, бордовую полосу	черные, темно-красные
темно-синий	белая	в белую, голубую, красную полосу, темно-бордовый	черные, темно-синие
темно-зеленый	слоновой кости, бежевая, светло-розовая, табачная	зеленый, бордовый, красно-черный	черные, темно-коричневые
песочный	светло-голубая, розовая	темно-голубой	черные, светло-голубые
светло-коричневый	белая, розовая, табачная	зеленый, бордовый, красно-черный	черные, коричневые, кофейные
темно-коричневый	белая, бежевая, светло-розовая	серебристо-серый, красно-черный	черные, светло-коричневые

Необходимо помнить, что в *деловых отношениях мелочей нет*. Для бизнеса этикет значит очень много. Одежда, поведение предпринимателя, менеджера — это его визитная карточка. О госте начинают составлять представление заранее, собирая о нем информацию. Источниками информации служит поведение бизнесмена в пути к месту деловой встречи, поведение в гостинице, во время самой встречи. Помните, вас повсюду окружают люди, которые с той или иной степенью пристрастности изучают вас.

Соблюдение важнейших правил поведения с незнакомыми людьми — признак вашей респектабельности, воспитанности, уверенности в себе.

Практика делового общения

Правила поведения в транспорте

Долгое путешествие располагает к неторопливой беседе. Надо уметь вести ее. Прежде всего, не следует злоупотреблять вниманием попутчиков, не стремиться как можно быстрее завладеть всеми сторонами беседы, не быть излишне говорливым: болтливость - признак дурного тона. Другая крайность - замкнутость, мрачный вид, нелюдимость. Следует также помнить, что разговоры во время полета или поездки об авариях, катастрофах на транспорте не создадут вам благоприятного имиджа, не способствуют установлению дружеских или деловых контактов с окружающими.

После приземления самолета в знак признательности не спешите вручить стюардессе чаевые, она их не возьмет. Можно поблагодарить экипаж корабля аплодисментами за мастерство, культуру обслуживания.

15.4. Правила общения по телефону

Современную деловую жизнь невозможно представить без телефона. Благодаря ему многократно повышается оперативность решения множества вопросов и проблем, отпадает необходимость посылать письма, телеграммы или совершать поездки в другое учреждение, город для выяснения обстоятельств какого-либо дела. По телефону можно сделать очень многое: провести переговоры, отдать распоряжения, изложить просьбу и т.д. Очень часто первым шагом на пути к заключению делового договора является телефонный разговор.

Человечество пользуется телефоном уже второе столетие. Казалось бы, времени вполне достаточно для того, чтобы научиться разумно пользоваться этим техническим средством... Но умение говорить по телефону по наследству не передается. Искусством общения при помощи этого аппарата овладевает не каждый. Хорошо, если есть толковые наставники или удачные объекты для подражания, у которых можно научиться правильному разговору по телефону. Соответствующие курсы, различные методические пособия по этой теме широко распространены в различных странах мира.

У телефонного разговора по сравнению с письмом есть одно важное преимущество: он обеспечивает непрерывный двухсторонний обмен информацией независимо от расстояния. Но к деловому телефонному разговору надо тоже тщательно готовиться. Плохая подготовка, неумение выделить в нем главное, лаконично, емко и грамотно излагать свои мысли приводят к значительным потерям рабочего времени (до 20—30%). Так утверждает американский менеджер А. Маккензи, среди 15 главных причин потерь рабочего времени бизнесменом, менеджером он поставил на первое место телефонные разговоры. Психологи отмечают, что продолжительность телефонных разговоров зависит от их эмоциональной окраски. Излишняя эмоциональность создает предпосылки для речевой нечеткости, неделовитости фраз, что увеличивает время телефонного разговора.

Пресыщение общением Известно также, что при телефонном разговоре наблюдается такое явление, как *пресыщение общением*. Оно может явиться источником напряженности между сторонами. Поэтому во время разговора надо соблюдать меру. Иначе может потеряться смысл общения и возникнуть конфликт. Признаки пресыщения общением: возникновение и усиление беспричинного недовольства партнером, раздражительность, обидчивость и т.п. Следует вовремя выйти из контакта с партнером, чтобы сохранить деловые отношения. Кроме того, ведя длительные телефонные разговоры, вы можете получить репутацию зануды или пустомели. Подобная репутация подорвет интерес к вам и к вашим деловым предложениям. Чтобы восстановить доброе имя фирмы и свое реноме, придется затратить значительно больше усилий, чем при установлении первого делового контакта.

Искусство ведения телефонных разговоров состоит в том, чтобы кратко сообщить все, что следует, и получить ответ. В японской фирме не будут долго держать сотрудника, который не решит деловой вопрос по телефону за три минуты.

Основа успешного проведения делового телефонного разговора — компетентность, тактичность, доброжелательность, владение приемами ведения беседы, стремление оперативно и эффективно решить проблему или оказать помощь в ее решении. Важно, чтобы служебный, деловой телефонный разговор велся в спокойном, вежливом тоне и вызывал положительные эмоции. Еще английский философ XVII в. Ф. Бэкон отмечал, что вести разговор в доброже-

дательном тоне более важно, чем употреблять хорошие слова и располагать их в правильном порядке. Во время телефонного разговора необходимо создать атмосферу взаимного доверия.

Проявление экспрессии Эффективность делового телефонного общения зависит от *эмоционального состояния* человека, от его настроения.

По мнению психологов, положительные эмоции тонизируют деятельность головного мозга, способствуют четкому рациональному мышлению. Отрицательные эмоции приводят к нарушению логических связей в словах, аргументации, создают условия для неверной оценки партнера, его предложений. Существенное значение имеет также умелое *проявление экспрессии*. Она свидетельствует об убежденности человека в том, что он говорит, в его заинтересованности в решении рассматриваемых проблем. Во время разговора надо уметь заинтересовать собеседника своим делом. Здесь вам поможет правильное использование методов внушения и убеждения. Как это сделать, при помощи каких средств? *Голос, тон, тембр, интонации* внимательному слушателю говорят очень о многом. По данным психологов, тон, интонация могут нести до 40% информации. Нужно только обращать внимание на подобные «мелочи» во время телефонного разговора. Самому же стараться говорить ровно, сдерживать свои эмоции, не пытаться прерывать речь собеседника.

Если ваш собеседник проявляет склонность к спорам, высказывает в резкой форме несправедливые упреки, в его тоне звучит сомнение, то наберитесь терпения и не отвечайте ему тем же. Если есть возможность, переведите разговор на спокойный тон, частично признайте его правоту, постарайтесь понять мотивы его поведения. Постарайтесь кратко и ясно изложить свои аргументы. Ваши доводы должны быть правильными по существу и грамотно изложены по форме. В разговоре старайтесь не допускать выражения типа: «идет», «добро», «лады», «пока» и т.п. В телефонном разговоре также лучше не употреблять специфические, профессиональные выражения, которые могут быть непонятны собеседнику.

Корректировка общения Надо помнить, что телефон усугубляет *недостатки речи*, быстрое или замедленное произношение слов затрудняет восприятие. Особенно следите за

произношением чисел, имен собственных, согласных букв. Если в разговоре встречаются названия городов, поселков, имена собственные, фамилии и т.п., которые плохо воспринимаются на слух, их нужно произносить по слогам или даже передавать по буквам.

Этикет делового телефонного разговора имеет в своем запасе целый ряд реплик для корректировки общения. Например:

Как вы меня слышите?

Не могли бы вы повторить...?

Извините, очень плохо слышно.

Простите, я не расслышал, что вы сказали, и т.п.

Прежде чем позвонить кому-либо, вспомните: длительное воздействие телефонных звонков отрицательно сказывается на нервной системе (поэтому сами старайтесь снимать с аппарата трубку, как только услышите звонок), ненужные телефонные разговоры нарушают рабочий ритм, мешают решению сложных вопросов, требующих глубокого анализа, обсуждения в спокойных условиях, т.е. мешают работать тем, кто находится рядом.

Звонок по домашнему телефону деловому партнеру, сослуживцу для служебного разговора может быть оправдан лишь серьезной причиной, кому бы вы ни звонили — начальнику или подчиненному. Воспитанный человек не станет звонить после 22 часов, если для этого нет острой необходимости или не получено предварительное согласие на этот звонок.

Как показывает анализ, в телефонном разговоре 30—40% занимают повторения слов, фраз, ненужные паузы и лишние слова. Следовательно, к телефонному разговору надо тщательно готовиться: заранее подобрать все материалы, документы, иметь под рукой необходимые номера телефонов, адреса организации или нужных лиц, календарь, авторучку, бумагу и т.п.

**Подготовка
к деловой
беседе
по телефону**

До того как вы решили набрать номер, следует точно определить цель разговора и свою тактику его поведения. Составьте план беседы, запишите вопросы, которые хотите решить, или сведения (данные), которые хотите получить, подумайте порядок постановки вопросов. Четко сформулируйте их, чтобы ваш собеседник не мог многозначно толковать их. Первой же фразой старайтесь заинтересовать собеседника. Держите в памяти даты и номера документов, официальных материалов, имеющих отношение к разговору, постарайтесь спрогнозировать контраргументы собеседника и свои ответы ему. Если обговариваете несколько вопросов, то последовательно заканчивайте обсуждение одного вопроса и переходите к следующему. С помощью стандартных фраз старайтесь отделять один вопрос от другого. Например:

Итак, по этому вопросу мы договорились?!

Могу я считать, что по этому вопросу мы достигли соглашения?

Как я вас понял (в этом вопросе), мы можем рассчитывать на вашу поддержку?

Таким образом, две машины вы поставите нам не позже первого квартала?

Разговор по каждой теме должен заканчиваться вопросом, требующим *однозначного* ответа.

Практика делового общения

Подготовьтесь к деловой беседе по телефону

Постарайтесь ответить на следующие вопросы:

- 1) Какую главную цель я ставлю перед собой в предстоящем телефонном разговоре?
- 2) Могу ли я вообще обойтись без этого разговора?
- 3) Готов ли к обсуждению предполагаемой темы мой будущий собеседник?
- 4) Уверен ли я в благополучном исходе разговора?
- 5) Какие вопросы я должен задать?
- 6) Какие вопросы мне может задать собеседник?
- 7) Какой исход переговоров устроит (или не устроит) меня, его?
- 8) Какие приемы воздействия на собеседника я могу использовать во время разговора?
- 9) Как я буду вести себя, если мой собеседник:
 - решительно возразит, перейдет на повышенный тон;
 - не отреагирует на мои доводы;
 - проявит недоверие к моим словам, информации.

Для подготовки к деловому разговору по телефону, особенно к междугородному и международному, лучше подготовить *специальный бланк*, в котором будущий разговор записывается с учетом прогнозируемых ответов. Например, такой:

Дата	Время	
Номер телефона	Организация	
Фамилия, имя, отчество абонента		
(Вопросы записываются заранее)	(Прогнозируемые ответы записываются заранее)	(Ответы записываются по ходу беседы)
1. _____	1. _____	1. _____
2. _____	2. _____	2. _____
3. _____	3. _____	3. _____
Выводы: достигнутый результат, полученные сведения, дальнейшие действия и т.д.		
Исполнитель:		

По окончании делового телефонного разговора потратьте 3—5 минут на анализ содержания и стиля разговора. Проанализируйте свои впечатления. Найдите уязвимые места в разговоре. Постарайтесь понять причину своих ошибок.

15.5. Правила деловой переписки

Служебная переписка Другая важная часть делового этикета — *служебная переписка*. Конечно, каждое деловое письмо должно быть строго индивидуально: на него накладывают отпечаток, прежде всего, адресат, конкретная ситуация, личность и должность пишущего. Подход к решению вопроса, каким должно быть деловое письмо, предполагает определенную долю творчества, но тем не менее существуют и общие правила деловой переписки. Подробно об этом вы можете почитать в специальной литературе. Мы же пытаемся обозначить наиболее существенные моменты этой проблемы.

Переписка — это общение в миниатюре, овладение ею — это и труд, порой нелегкий, и искусство. Толковая деловая переписка способствует увеличению оборота фирмы, предприятия, улучшению взаимосвязи различных служб, повышению квалификации, установлению прочных связей с потребителями.

Одно из главных требований к письму — оно должно быть не длинным. Если хотите, чтобы ваше письмо прочли, постарайтесь уложиться на полтора страничках машинописного текста, а еще лучше — на одной странице. Хорошее письмо, как и выступление, должно быть четким и ясным. Это второе требование к письму. Старайтесь избегать в деловом письме многосложных, непонятных (иностранных, сугубо специальных) слов и выражений. Это третье правило написания делового письма. Это же правило предполагает и составление писем короткими предложениями, в которых четко и ясно сформулированы основные мысли автора. Лаконичные письма, написанные односложными словами, характеризуют пишущих как хороших собеседников, владеющих искусством общения. В письмах не должно быть лишних прилагательных, наречий, что часто делает стиль излишне «цветистым». Таким слогом чаще всего пользуются в странах Востока.

Письмо должно отражать индивидуальность автора, отдела или компании, где он работает. Из письма должно быть ясно, что это

за компания, чем она занимается, прочно ли стоит на ногах и т.д. Это еще одно требование к служебному письму.

Но даже при таком, казалось бы, стандартном подходе, остается большой простор для творчества. Прежде всего, думайте об адресате, старайтесь узнать его интересы, в свою очередь приложите силы, чтобы заинтересовать его, так донести до него суть вопроса, чтобы ваше письмо запомнили. Поможет вам решить эти и другие проблемы... чувство юмора. Письмо, написанное с чувством юмора, как правило, быстрее читается и прочнее запоминается. Оно поможет завоевать будущего клиента. Такое письмо показывает получателю, что его готовила личность.

Схема делового письма Существуют отработанные схемы делового письма или служебной записки. Например, можно предложить такую:

Дата:

Кому:

От кого:

Тема:

Я рад сообщить о том, что... (имя, отчество) способствовал (активно, успешно) развитию нашей фирмы (отдела) с момента его создания. Он является главным разработчиком проекта №3... (имя, отчество), будет и впредь оказывать всемерное содействие созданию и дальнейшему развитию нашей компании.

Мы поздравляем с... и желаем Вам новых успехов.

Подпись.

При деловой переписке надо помнить, что впечатление, производимое письмом на адресата, зависит от таких «мелочей», как конверт, бланк фирмы, содержание письма. Не пожалейте времени, если даже вам кажется, что письмо написано безупречно, отложите его отправку еще на некоторое время, перечитайте еще раз. Как правило, найдутся неточности, излишне эмоциональные выражения. Исправьте их, а уж потом отправляйте. Особенно важно соблюдение этого правила при ответах на жалобы клиента. Не стремитесь отписаться, отделаться от клиента — это непростительная ошибка. Недовольство клиента работой фирмы распространяется в 100 раз быстрее, чем добрая слава о ней.

Постарайтесь начинать письмо дружески — это вызывает у получателя добрые чувства к автору. Личностные штрихи прида-

дут вашему посланию большую значимость. Этому способствует также разговорный стиль письма.

Виды деловой корреспонденции Специалисты по переписке делят корреспонденцию на следующие виды:

- торговые соглашения, сделки и другая подобная корреспонденция;
- ответные письма с благодарностью;
- поздравления;
- извинения;
- требования и запросы;
- соболезнования.

Эти шесть видов корреспонденции в свою очередь делят на две категории: *формальные* и *неформальные*.

Служебные записки тоже делятся на следующие виды:

- распоряжения по кадровым вопросам, внутреннему распорядку учреждения, правила работы;
- благодарности и поздравления;
- напоминания, просьбы, проведение мероприятия.

В неформальной деловой переписке часто используются сокращения, односложные слова и прилагательные: они создают впечатление близкого знакомства, теплоты, взаимной симпатии. Такие прилагательные, как *добросердечный, умелый, отзывчивый, изумительный, прекрасный* и т.п., сближают автора письма и его адресата. Они передают эмоциональное состояние. Показывают, насколько объективен или субъективен автор письма, может быть, он готовил его, руководствуясь лишь эмоциями.

Существует много способов подготовки корреспонденции, но выделим наиболее общие вопросы:

Что нужно потенциальному клиенту?

Каковы его основные заботы?

Какие сомнения его тревожат?

Каковы его финансовые соображения?

Были ли у него какие-либо проблемы, которые беспокоят его до сих пор?

Какие у него цели?

И еще один немалозначащий момент: письмо должно строиться по такой схеме: *внимание — интерес — просьба — действие*.

Надо только помнить, что формулируя просьбу, предоставьте адресату ограниченный выбор вариантов. Чем меньше вариантов, тем больше вероятность успеха.

IV. Этика и этикет делового общения

<i>Внимание:</i>	Уважаемый (ая) Я хочу сообщить Вам нечто интересное (важное).
<i>Интерес:</i>	Мы (я) предлагаем Вам то, что может существенно улучшить Вашу жизнь...
<i>Просьба:</i>	Нам требуется помощь людей, готовых вложить хотя бы... в благородное, патриотическое дело...
<i>Действие:</i>	Мы призываем Вас присоединиться к тысячам добрых людей...

Этикет и такт делового человека проявляются на каждом шагу: во время мимолетного разговора с подчиненным, коллегой, на производственном совещании и т.п. К сожалению, иногда должностные лица злоупотребляют формой обращения на «ты». Обращаются на «ты» к подчиненным, которые гораздо старше их по возрасту, но говорят «вы» молодому вышестоящему начальнику. В форме обращения на «ты» проявляется пренебрежение к подчиненному. Когда-то Максим Горький ответил на просьбу молодого литератора быть с ним на «ты»: «Я не барин...» Действительно, обращение на «ты», особенно публично к подчиненному, — это демонстрация барского чванства, низкого уровня интеллекта. Занимаемый пост не дает ему основания для подобного общения с подчиненным или наемным работником. Такое обращение унижает достоинство человека.

Этикет служебных, деловых отношений требует строгого соблюдения речевых норм как в межличностном общении, так и во время деловых бесед, совещаний. Когда вы разговариваете с людьми (или даже с одним человеком), ведите беседу так, чтобы вам никто не мешал. Все дела, за исключением экстренных, внезапных, могут подождать.

Деловые беседы, совещания Деловые беседы, совещания надо стараться проводить за час — полтора. Если сроки совещания затягиваются — значит, оно плохо подготовлено. От этого может быть больше вреда, чем пользы. Совещания отнимают уйму времени и не оставляют времени для работы. Коллективное решение вопросов — исключение из правил, а не правило. Нет необходимости сразу всем руководителям нести ответственность за все дела. Коллективная ответственность, как правило, проваливает решение вопроса. Каждый должен отвечать за свой участок работы. Не получится толкового обсуждения во-

проса, если на беседу, совещание вы пригласите 20—30 человек. Выступлений будет много, результатов, как правило, никаких. Если вы хотите решить серьезную проблему, то пригласите тех специалистов, которых она непосредственно касается. Дайте им высказаться по очереди. Первым пусть выскажут свое мнение «нижние чины», затем дайте слово главным специалистам. Не разрешайте никому прерывать речь выступающего.

Старайтесь проводить совещания регулярно: в одни и те же дни, в одно и то же время, в одном и том же помещении (комнате, зале). В противном случае вам никогда не удастся всех собрать.

Прежде всего, перед тем как принять решение о проведении совещания, задайте себе следующие вопросы:

Нужно ли это совещание?

Что вы хотите на нем решить?

Нельзя ли решить эти вопросы лично вам?

Сколько человек, кого конкретно пригласите на него?

Сколько времени потребует обсуждение вопроса?

Для ответственного совещания, заседания свою речь, доклад готовьте сами. Не отводите себе роль озвучивающего средства. Специалисты сразу же поймут, владеете ли вы той или иной проблемой. Завершая совещание, сами подведите итоги, соотнесите окончательное решение с поставленными задачами, корректно оцените прозвучавшие на совещании предложения. Подробнее по этой теме вы сможете почитать в специальной литературе.

Рассмотрим еще один из деликатных моментов в деятельности деловых людей. Мы слегка коснулись этой проблемы в начале главы — это *служебный роман*. Довольно часто он так или иначе затрагивает каждого, кто трудится в отделе, небольшом офисе и т.д. Есть давняя русская поговорка, которую, говоря современным языком, можно сформулировать так: не заводите романов с начальством, с сослуживцами до тех пор, пока один из вас не будет готов сменить место работы.

Но нельзя забывать и о том, что именно место работы предоставляет наибольший шанс повстречать и хорошо узнать своего будущего спутника жизни. Как показывает практика, служебные романы превращаются в проблему обычно тогда, когда они порождают или обостряют конфликт интересов. Кроме того, последствия служебного романа зависят от общего уровня культуры конкретного коллектива, от того, какие нравы, обычаи «правят бал» в данной организации. При консервативных порядках чаще всего

IV. Этика и этикет делового общения

женщина, ставшая участницей романа на службе, в организации, офисе, вызывает осуждение у окружающих. О мужчине с осуждением, как правило, говорят значительно реже. Но, по нашему мнению, лучше всего уметь держать язык за зубами, независимо от того, нарушены или нет кем-либо приличия. Сердечная сфера, сфера интимных отношений — дело настолько тонкое, сложное, что лезть в нее с советами, а тем более торопиться с осуждениями, делать служебный роман предметом пересудов — не стоит. Ну, а объекту внимания, действующим лицам служебного романа — стоит помнить, что в отдельных случаях он может подорвать репутацию или даже разрушить карьеру.

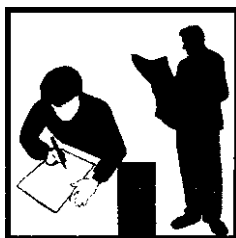
Итак, успех фирмы, предприятия, организации тесно связан с этикетом и культурой поведения. Для хорошего овладения деловым этикетом, культурой поведения требуются время, желание и настойчивость, постоянные тренировки поведения в различных условиях вашей деятельности, чтобы знания перешли в навыки, привычки. Тогда ваша реакция на любое действие, любой ход оппонента, развитие ситуаций будет соответствовать правилам хорошего тона, делового этикета, требованиям культуры поведения в данной ситуации. Этикет и культура делового общения — ключ к вашему успеху в сфере предпринимательства, в деловой карьере!

Вопросы для повторения

1. Когда и почему возник этикет в обществе?
2. Расскажите об исторических видах этикета и культуры поведения.
3. Какие функции выполняет этикет?
4. Охарактеризуйте роль этикета и культуры поведения в бизнесе?
5. Назовите основные правила вербального этикета.
6. Что означает «играть по правилам партнера»?
7. Какие свойства, качества характеризуют воспитанность руководителя?
8. Назовите основные требования разговора по телефону.
9. Каковы характеристики делового письма?
10. Как подготовить деловое совещание?

Много есть чудес на свете,
человек их всех чудесней.

Софокл



V

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕСТЫ

В практике самообразования и совершенствования управленческой деятельности определенную роль играют тесты.

Тесты— это стандартизированные во времени задания, по результатам выполнения которых можно составить общее представление об интеллекте человека, его эмоциях, волевых качествах, совместимости с окружающими.

Их можно также использовать для самооценки личностных характеристик. Это своего рода способы познания человеком самого себя и партнеров по общению. С их помощью выявляются многие *объективные свойства человеческой психики*, проявляющиеся в тех или иных способностях человека, его характере, темпераменте и т.д., независимо от их субъективной оценки кем-либо.

Тесты, как правило, состоят из вопросов и ответов, имеющих количественную оценку результатов. Конечно, ни один тест или даже их совокупность не решат проблему познания человеком всех своих способностей и возможностей. Они только помогут создать некую систему ориентиров, увидеть некоторые основные черты своего «Я».

Приведенные здесь тесты разработаны отечественными и зарубежными специалистами¹. В целях их адаптации к этике деловых отношений в управленческой деятельности нами внесены лишь некоторые коррективы. Выделены следующие группы тестов:

- самооценка психологических и деловых качеств руководителя;
- самооценка практических навыков по искусству общения;
- решение конкретных деловых ситуаций.

Надеемся, тесты вам помогут лучше узнать самого себя и окажут помощь в руководстве коллективом.

Самооценка деловых качеств руководителя. Определение индивидуального стиля межличностного общения

1. Ваш темперамент

Перед вами 12 утверждений. Внимательно прочтите каждое и решите, относится ли конкретное утверждение к вам лично. Если относится — ставьте «да», если не относится — «нет». Долго не раздумывайте. Самым верным ответом будет тот, который придет первым в голову.

1. Обычно осуществляете деятельность без предварительного планирования.
2. Случается, что чувствуете себя то счастливым, то несчастным без видимых причин.
3. Чувствуете себя счастливым, когда занимаетесь делом, требующим действий.
4. Подвержены колебаниям настроения от плохого к хорошему без видимых причин.
5. При завязывании новых знакомств первым проявляете инициативу.

¹ См.: *Знаете ли вы себя.* — М.: Московский рабочий, 1989; *Лучшие психологические тесты.* — Петрозаводск: Петроком, 1992; *Власова Н. ...И проснешься боссом: Справочник по психологии управления.* — Новосибирск: ЭКОР, 1994; *Психологические тесты (для деловых людей).* — М.: Бизнес-школа «ИнтеллСинтез», 1994; *Рогов Е.И.* Настольная книга практического психолога в образовании. — М.: Владос, 1995.

6. Часто бываете в плохом настроении.
7. Склонны действовать быстро и решительно.
8. Бывает, что пытаетесь на чем-то сосредоточиться, но не можете.
9. Вы пылкий человек.
10. Часто бывает так, что в беседе с другими присутствуете лишь физически, а мысленно отсутствуете.
11. Чувствуете себя неудобно, когда не имеете возможности общаться.
12. Временами полны энергии, а временами — очень пассивны.

Тест выделяет основные темпераменты человека: *сангвиник* (сильный, уравновешенный, подвижный); *холерик* (сильный, неуравновешенный, подвижный); *флегматик* (сильный, уравновешенный, инертный); *меланхолик* (слабый, неуравновешенный, инертный).

Если хотите узнать, какой у вас темперамент, то сумму «да» всех нечетных утверждений отложите по горизонтали слева направо, а сумму «да» всех четных — по вертикали снизу вверх. Определите координату своих показателей, а по ним — тип темперамента:

- сектор 1 — *холерический*,
- сектор 2 — *сангвинический*,
- сектор 3 — *флегматический*,
- сектор 4 — *меланхолический*.

Если координата располагается поблизости к перекрестным, то это означает, что у вас *смешанный* тип темперамента. Помните, что ярко выраженный тип темперамента встречается не так уж часто.



Рис. 1. Шкала основных темпераментов человека

2. Общепсихологическая типология личности

Тест разработан Г. Айзенком. Из 57 вопросов 24 направлены на выяснение степени экстравертности или интровертности человека, 24 — на выявление уровня эмоциональной стабильности, 9 вопросов — это так называемая корректирующая шкала, позволяющая проверять, насколько искренне отвечали на вопросы.

У. Психологические тесты

Ответьте на вопросы «да» или «нет». Результаты оцениваются с помощью соответствующего ключа.

1. Часто ли испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы встряхнуться, испытать возбуждение?
2. Часто, нуждаетесь в друзьях, которые вас понимают, могут одобрить и утешить?
3. Вы человек беспечный?
4. Не находите ли, что вам трудно отвечать «нет»?
5. Задумываетесь ли перед тем, как что-либо предпринять?
6. Если обещали что-то сделать, всегда ли сдерживаете свое обещание?
7. Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Обычно вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая?
9. Часто ли вы чувствуете себя несчастным человеком без достаточных на то причин?
10. Сделали бы вы на спор все, что угодно?
11. Возникает ли у вас чувство робости и смущения, когда вы хотите завести разговор с симпатичной(ым) незнакомкой(цем)?
12. Выходите ли вы иногда из себя, злитесь?
13. Часто ли действуете под влиянием минутного настроения?
14. Часто ли беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-нибудь такое, чего не следовало?
15. Предпочитаете ли книги встречам с людьми?
16. Легко ли вас обидеть?
17. Любите ли часто бывать в компаниях?
18. Бывают ли мысли, которые вы бы хотели скрыть от других?
19. Верно ли, что иногда вы полны энергии, так что все горит в руках, а потом совсем вялы?
20. Предпочитаете ли иметь меньше друзей, но особенно близких?
21. Часто ли мечтаете?
22. Когда на вас кричат, отвечаете тем же?
23. Часто ли вас беспокоит чувство вины?
24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли дать волю своим чувствам и всю повеселиться в компании?
26. Считаете ли себя человеком возбудимым и чувствительным?
27. Считают ли вас человеком милым и веселым?
28. Часто ли, сделав какое-нибудь важное дело, испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?
29. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?
30. Иногда сплетничаете?
31. Бывает ли, что не спится оттого, что голова полна разных мыслей?
32. Если хотите узнать о чем-либо, то предпочитаете прочитать об этом в книге?
33. Бывают ли у вас сердцебиения?

34. Нравится ли вам работа, требующая постоянного внимания?
35. Бывают ли у вас приступы дрожи?
36. Всегда ли бы платили за проезд на транспорте, если бы не опасались проверки?
37. Раздражительны ли вы?
38. Вам неприятно находиться в обществе, где подшучивают друг над другом?
39. Нравится ли работа, требующая быстроты действий?
40. Волнуетесь ли вы по поводу каких-то неприятных событий, которые могли бы произойти?
41. Вы ходите медленно и неторопливо?
42. Когда-нибудь опаздывали на работу или свидание?
43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что вы так любите поговорить, что никогда не упускаете случая побеседовать с незнакомцем?
45. Беспокоят ли вас какие-либо боли?
46. Вы чувствовали бы себя очень несчастным, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?
47. Можете ли вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые вам явно не нравятся?
49. Можете ли вы назвать себя весьма уверенным в себе человеком?
50. Легко ли обижаешься, когда указывают на ваши ошибки в работе или личные промахи?
51. Считаете ли вы, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?
53. Легко ли вам внести оживление в довольно скучную компанию?
54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь.
55. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?
56. Любите ли подшучивать над другими?
57. Мучает ли вас бессонница?

Тест выделяет следующие индивидуальности человека:

экстраверт — ориентирован на внешний мир, активен, открыт в эмоциональных проявлениях, общителен, любит движение, риск, социально адаптирован. Обычно экстраверт — отличный организатор и бизнесмен;

интроверт — наибольший интерес для него представляет собственный внутренний мир, что выражается в склонности к размышлениям, самоанализу, замкнутости. Интроверт хорошо справляется с монотонной работой, неплохой начальник, если не требуется постоянного общения с людьми.

Шкала «*Интроверсия — Экстраверсия*»: вопросы /, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56 - «да»; 5, 15, 20, 29, 32, 34, 38, 41, 51 — «нет».

У. Психологические тесты

Шкала «*Эмоциональная стабильность — Эмоциональная нестабильность*»: вопросы: 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 37, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57 — «да»; отрицательные ответы не учитываются. Если вы набрали менее 12 «да», то вы эмоционально устойчивы.

Шкала «*Скрытность — Откровенность*», или корректирующая шкала. Позволяет проверить, насколько искренне вы отвечали на вопросы. Если набрали свыше 4 «да», то вы были не совсем честны с самим собой, отвечая на вопросы, а значит, и результаты теста не могут быть вполне достоверными.

Вопросы 6, 24, 36 — «да»; вопросы 12, 18, 30, 42, 48, 54 — «нет».

За каждый ответ, совпадающий с ключом, вы получаете один балл, затем суммируете их по каждой шкале и результаты откладываете на осях схемы. Корректирующая шкала на схеме не представлена.

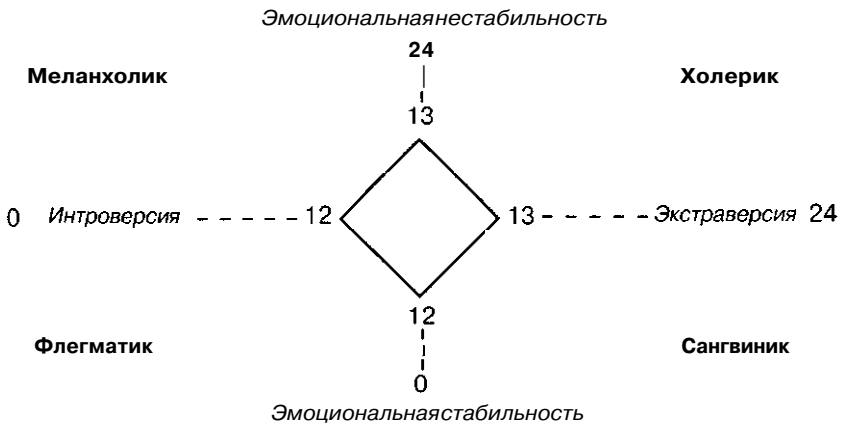


Рис. 2. Шкала для определения типологии личности

3. Как вы себя оцениваете?

На основе самопознания у человека вырабатывается определенное эмоционально-ценностное отношение к себе, выражающееся в самооценке, которая может быть завышенной, заниженной и адекватной. Определить ее поможет данный тест.

Внимательно прочтите слова, характеризующие отдельные черты характера:

аккуратность, беспечность, вдумчивость, восприимчивость, гордость, грубость, жизнерадостность, заботливость, завистливость, застенчивость, злопамятность, искренность, изысканность, капризность, легковерие, медлительность, мечтательность, мнительность, мстительность,

настойчивость, нежность, непринужденность, нервозность, нерешительность, несдержанность, обаяние, обидчивость, осторожность, отзывчивость, педантичность, подвижность, подозрительность, принципиальность, поэтичность, презрительность, радушие, развязность, рассудочность, решительность, самозабвение, сдержанность, сострадательность, стыдливость, терпеливость, трусость, увлекаемость, упорство, уступчивость, холодность, энтузиазм.

Составьте два ряда слов по 10—20 в каждом. В первый столбец — под названием «*Мой идеал*» поместите слова, которые характеризуют ваш идеал, во второй — под названием «*Антиидеал*» — слова, которыми, по вашему мнению, идеал обладать не может.

Из первого («Мой идеал») и второго («Антиидеал») рядов выберите те черты, которыми, как вам кажется, вы обладаете, независимо от степени их выраженности.

Число положительных черт, которые вы себе приписываете, поделите на число слов, помещенных в столбце «*Мой идеал*».

1) Если результат близок к единице, вы себя скорее всего переоцениваете.

2) Результат, близкий к нулю, свидетельствует о недооценке и повышенной самокритичности.

3) При результате, близком к 0,5, — нормальная средняя самооценка, и вы достаточно критически себя воспринимаете.

Аналогичную процедуру проводите на основании сравнения выделенных отрицательных качеств со столбцом «*Антиидеал*».

1) Результат, близкий к единице, свидетельствует о заниженной самооценке.

2) Результат, близкий к нулю, — о завышенной самооценке, к 0,5 — нормальной.

4. Характериологический (определение основных направлений характера по К. Леонгарду)

Тест предназначен для определения акцентуаций характера, т.е. определенного направления характера, включающих десять шкал. Вам предоставлены 88 вопросов, касающихся вашего характера. Если согласны с утверждением, рядом с его номером поставьте знак «+» («да»), если нет — знак «—» («нет»). Над вопросами долго не думайте, правильных и неправильных ответов нет.

1. Ваше настроение в общем веселое и беззаботное?
2. Восприимчивы ли к обидам?
3. Бывает ли так, что на глаза неожиданно навертываются слезы?
4. Всегда ли считаете себя правым в осуществляемом вами деле и не успокоитесь, пока не убедитесь в этом?

У. Психологические тесты

5. Считаете себя таким же смелым, как в детском возрасте?
6. Часто ли меняется ваше настроение от глубокой радости до глубокой печали?
7. В компании находитеесь в центре внимания?
8. Бывает ли так, что беспричинно находитеесь в угрюмом и раздражительном настроении, что с вами лучше не разговаривать?
9. Серьезный ли вы человек?
10. Способны ли восторгаться, восхищаться чем-нибудь?
11. Вы предприимчивы?
12. Быстро ли забываете, если вас кто-либо обидит?
13. Вы мягкосердечный человек?
14. Опуская письмо в почтовый ящик, проверяете ли затем, не осталось ли оно висеть в прорези?
15. Всегда ли стараетесь быть добросовестным в работе?
16. Испытывали ли в детстве страх перед грозой или собаками?
17. Стремитесь ли всюду и во всем соблюдать порядок?
18. Зависит ли ваше настроение от внешних обстоятельств?
19. Любят ли вас ваши знакомые?
20. Часто ли ваше настроение бывает подавленным?
21. Часто ли у вас бывает чувство внутреннего беспокойства, ощущение возможной беды, неприятности?
22. Бывали ли у вас раньше хотя бы один раз нервный срыв или истерика?
23. Трудно ли вам усидеть на одном месте?
24. Отстаиваете ли свои интересы, если кто-то поступил с вами несправедливо?
25. Можете ли зарезать курицу или овцу?
26. Раздражает ли вас, если дома занавес или скатерть висят настолько неровно, что стараетесь сразу же поправить их?
27. Испытывали ли в детстве страх, когда оставались одни в квартире (в доме)?
28. Часто ли без причины меняется у вас настроение?
29. Всегда ли старательно относитесь к своей деятельности?
30. Быстро ли можете разгневаться?
31. Можете ли быть бесшабашно веселым?
32. Может ли иногда чувство полного счастья пронизывать вас?
33. Подходите ли для ведущего в юмористическом спектакле?
34. Высказываете ли людям свое мнение откровенно по тому или иному вопросу?
35. Трудно ли переносите вид крови?
36. Любите ли работу с высокой личной ответственностью?
37. Склонны ли выступить в защиту человека, с которым поступили несправедливо?
38. Трудно ли вам входить в темный подвал?
39. Кропотливую черную работу выполняете так же тщательно, как любимое дело?

40. Вы общительны?
41. В школе вы охотно декламировали стихи?
42. Убегали ли в детстве из дома?
43. Кажется ли жизнь вам трудной?
44. Бывали ли у вас конфликты, которые так изматывали вам нервы, что идти на работу казалось просто невыносимо?
45. Можно ли сказать, что при неудачах теряете чувство юмора?
46. Сделаете ли первый шаг к примирению, если вас кто-то обидит?
47. Вы любите животных?
48. Уйдете ли с работы или из дома, если у вас там что-то не в порядке?
49. Преследует ли вас иногда неясная мысль, что с вами или вашими близкими случится какое-нибудь несчастье?
50. Считаете ли, что ваше настроение зависит от погоды?
51. Трудно ли вам докладывать, выступать перед большим количеством людей?
52. Можете ли ударить обидчика, если он вас оскорбит?
53. Много ли общаетесь?
54. Если будете чем-либо разочарованы, то придете в отчаяние?
55. Нравится ли вам работа организаторского характера?
56. Упорно ли стремитесь к намеченной цели, если на пути к ней приходится преодолевать массу препятствий?
57. Может ли фильм так взволновать вас, что слезы выступят на глазах?
58. Часто ли вам бывает трудно заснуть из-за того, что целый день размышляли над своим будущим или какой-нибудь проблемой?
59. В школе вы иногда подсказывали своим товарищам или давали списывать?
60. Трудно ли ночью вам пройти через кладбище?
61. Тщательно ли следите за тем, чтобы каждая вещь в доме лежала на своем месте?
62. Бывает ли так, что, будучи перед сном в хорошем настроении, вы встаете в подавленном, дрящемся несколько часов?
63. Легко ли приспосабливаетесь к новой ситуации?
64. Есть ли у вас предрасположенность к головной боли?
65. Часто ли смеетесь?
66. Можете ли быть приветливыми с теми, кого не цените, не любите или не уважаете?
67. Вы подвижный человек?
68. Сильно ли вы переживаете из-за несправедливости?
69. Можно ли вас назвать страстным любителем природы?
70. Уходя из дома или ложась спать, вы проверяете, выключены ли газ и свет, закрыта ли дверь?
71. Пугливы ли вы?
72. Изменяется ли ваше настроение при помощи алкоголя?
73. Охотно ли участвовали в юности в кружках художественной самодеятельности?

74. Часто ли тянет вас путешествовать?
75. Смотрите ли на будущее несколько пессимистически?
76. Может ли ваше настроение измениться резко от высочайшей радости до глубокой тоски?
77. Легко ли поднимаете настроение друзей в компании?
78. Долго ли переживаете обиду?
79. Сильно ли переживаете горести других людей?
80. Была ли у вас привычка в школе переписывать лист в тетради, если поставили на него кляксу?
81. Можно ли сказать, что вы больше недоверчивы и осторожны, нежели доверчивы?
82. Часто ли видите страшные сны?
83. Способны ли отвлечься от трудных проблем, требующих решения?
84. Становитесь ли радостным в веселой компании?
85. Возникла ли у вас мысль против воли броситься из окна или под приближающийся поезд?
86. Трудно ли вам сдерживать себя, если разозлитесь?
87. В беседе вы словоохотливы или молчаливы?
88. Если бы вам было необходимо играть на сцене, смогли бы вы с полным перевоплощением войти в роль и забыть о себе?

При совпадении вашего ответа на вопрос с ответом теста присваивается один балл.

Демонстративность (демонстративный тип). Высокие оценки по этой шкале говорят о повышенной способности к демонстративности поведения, живости, подвижности, легкости в установлении контактов, склонности к фантазерству, артистизму, стремлению к лидерству.

«+»: 7, 19, 22, 29, 41, 44, 63, 66, 74, 83, 88

«-»: 57

Сумму ответов умножьте на 2.

Педантичность (педантичный тип). Высокие оценки свидетельствуют о ригидности, инертности психических процессов, тяжести на подъем, длительном переживании травмирующих событий. В конфликты вступает редко, но сильно реагирует на любые нарушения порядка. На работе ведет себя как бюрократ, предъявляя окружающим много формальных требований.

«+»: 4, 14, 17, 26, 39, 48, 58, 61, 70, 80, 85

«-»: 36

Сумму ответов умножьте на 2.

Застревание (застревающий тип). Основная черта этого типа — склонность к аффектам (правдолюбие, обидчивость, подозрительность, ревность), часто выступает инициатором конфликтов, в которых жестко отстаивает свои интересы, характеризуется большим упорством в достижении своих целей.

«+»: 2, 15, 24, 34, 37, 56, 68, 78, 81

«-»: 12, 46, 59

Сумму ответов умножьте на 2.

Возбудимость (возбудимый тип). Таким людям свойственны повышенная импульсивность, ослабление контроля над влечениями и побуждениями, низкая контактность в общении, замедленность вербальных и невербальных реакций, равнодушие к будущему, живет настоящим.

«+»: 8, 21, 30, 42, 52, 64, 75, 86

Сумму ответов умножьте на 3.

Гипертимность (гипертимический тип). Высокие оценки говорят о постоянном повышенном фоне настроения в сочетании с жадой деятельности, высокой активностью, предприимчивостью, но вместе с тем с трудом переносит условия жесткой дисциплины, монотонную деятельность, одиночество.

«+»: /, //, 23, 33, 45, 55, 67, 77

Сумму ответов умножьте на 3.

Дистимность (дистимический тип). Этот тип характеризуется серьезностью, медлительностью, слабостью волевых усилий, подавленностью настроения, низкой контактностью, молчаливостью, склонностью фиксироваться на теневых сторонах жизни, обостренным чувством справедливости.

«+»: 9, 20, 43, 73, 87

Сумму ответов умножьте на 3.

Тревожность (тревожно-боязливый тип). Основная черта — склонность к страхам, повышенная робость и пугливость, низкая контактность, неуверенность в себе. Редко вступает в конфликты, обладает самокритичностью, дружелюбием, исполнительностью.

«+»: 16, 27, 38, 49, 60, 71, 82

«-»: 5

Сумму ответов умножьте на 3.

Экзальтированность (аффективно-экзальтированный тип). Лицам этого типа свойственен большой диапазон эмоциональных состояний, легко приходят в восторг от радостных событий и в полное отчаяние от печальных, им свойственна высокая контактность, словоохотливость, часто спорят, но не доводят дело до открытого конфликта.

«+»: 10, 32, 54, 76

Сумму ответов умножьте на 6.

Эмотивность (эмотивный характер). Это чувствительные и впечатлительные люди, отличаются глубиной переживаний в области тонких эмоций в духовной жизни, гуманностью, отзывчивостью, обостренным чувством долга, исполнительностью.

«+»: 3, 13, 35, 47, 57, 69, 79

«-»: 25

Сумму ответов умножьте на 3.

Циклотимность (циклотимный тип). Характеризуется периодической сменой настроения, зависимостью от внешних событий. Радостные события вызывают жажду деятельности, говорливость; печальные — подавленность, замедленность реакций и мышления; также часто меняется их манера общения с окружающими людьми.

«+»: 6, 18, 28, 40, 50, 62, 72, 84

Сумму ответов умножьте на 3.

Максимальная сумма баллов после умножения — 24. Сумма баллов от 15 до 19 свидетельствует о тенденции к тому или иному типу акцентуации. И лишь в случае *превышения* 19 баллов черта характера является акцентуированной.

Полученные данные могут быть представлены в виде «профиля личностной акцентуации» на следующем графике.

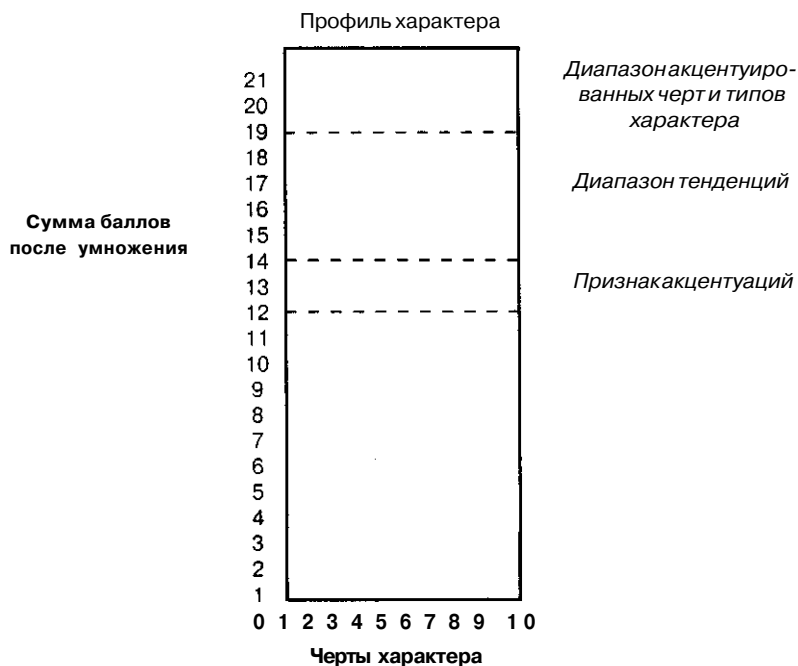


Рис. 3. Профиль личностной акцентуации

5. Сильный ли у вас характер?

Тест позволит выявить силу вашего характера, так как под влиянием характера человек может регулировать проявление отдельных свойств темперамента.

Отвечая на вопросы, выберите наиболее оптимальный (лично для вас) вариант ответа.

1. Часто ли задумываетесь над тем, какое влияние оказывают ваши поступки на окружающих?
 - а) очень редко;
 - б) редко;
 - в) достаточно часто;
 - г) очень часто.
2. Случается ли вам говорить что-либо такое, во что вы сами не верите (из-за упрямства, наперекор другим либо из «престижных соображений»)?
 - а) да;
 - б) нет.
3. Какие из нижеперечисленных качеств вы более всего цените в людях:
 - а) настойчивость;
 - б) широту мышления;
 - в) эффективность, умение «показать себя».
4. Имеете ли вы склонность к педантизму?
 - а) да;
 - б) нет.
5. Быстро ли забываете о неприятностях, которые случаются с вами?
 - а) да;
 - б) нет.
6. Любите ли анализировать свои поступки?
 - а) да;
 - б) нет.
7. Находясь в кругу лиц, хорошо вам известных:
 - а) стараетесь сохранить тон, принятый в этом кругу;
 - б) остаетесь самим собой.
8. Приступая к трудному заданию, стараетесь ли не думать об ожидающих вас трудностях?
 - а) да;
 - б) нет.
9. Какое из перечисленных ниже определений, по вашему мнению, более всего подходит вам?
 - а) мечтатель;
 - б) «рубаха-парень»;
 - в) усерден в труде;
 - г) пунктуален, аккуратен;
 - д) «философ» в широком смысле этого слова;
 - е) суетный человек.

V. Психологические тесты

10. При обсуждении того или иного вопроса:
 - а) высказываете свою точку зрения, хотя, быть может, она отличается от мнения большинства;
 - б) считаете, что в данной ситуации лучше промолчать, хотя и имеете иную точку зрения;
 - в) поддерживаете большинство, оставаясь при своем мнении;
 - г) не утруждаете себя раздумьями и принимаете точку зрения, которая преобладает.
11. Какое чувство вызывает у вас неожиданный вызов к руководителю?
 - а) раздражение;
 - б) тревогу;
 - в) озабоченность;
 - г) равнодушие.
12. Если в пылу полемики ваш оппонент «сорвется» и допустит личный выпад против вас, как вы поступите?
 - а) ответите ему в том же тоне;
 - б) проигнорируете этот факт;
 - в) демонстративно оскорбитесь;
 - г) предложите сделать перерыв.
13. Если ваша работа забракована, это вызовет:
 - а) досаду;
 - б) стыд;
 - в) гнев.
14. Если вы попадаете впросак, кого вините в первую очередь:
 - а) себя самого;
 - б) «фатальное невезение»;
 - в) прочие «объективные обстоятельства».
15. Не кажется ли вам, что окружающие вас люди — будь то руководители, коллеги или подчиненные — недооценивают ваши способности и знания?
 - а) да;
 - б) нет.
16. Если ваши друзья или коллеги начинают над вами подтрунивать, то вы:
 - а) злитесь на них;
 - б) стараетесь ретироваться;
 - в) не раздражаясь, начинаете подыгрывать им;
 - г) отвечаете смехом, и, как говорится, «ноль внимания»;
 - д) делаете безразличный вид и даже улыбаетесь, но в душе негодуете.
17. Если вы спешите и вдруг на обычном месте не находите свой портфель (зонтик, перчатки и т.п.), то вы:
 - а) будете продолжать поиск молча;
 - б) будете искать, обвиняя своих домашних в беспорядке;
 - в) уйдете без нужной вам вещи.
18. Скорее всего вас выведет из равновесия:

- а) длинная очередь в приемной;
 - б) толчея в общественном транспорте;
 - в) необходимость приходить в определенное место несколько раз по одному и тому же вопросу.
19. Закончив спор, продолжаете ли вести его мысленно, приводя все новые и новые аргументы в защиту своей точки зрения?
- а) да;
 - б) нет.
20. Если для выполнения срочной работы вам представится возможность выбрать себе помощника, кого из возможных кандидатов вы выберете?
- а) человека исполнительного,
 - б) человека знающего, но упрямого и спорщика;
 - в) человека одаренного, но с ленцой.

Ответы на вопросы оцениваются следующим образом:

- 1. «а» — 0, «б» — /, «в» — 2; «г» — 3
- 2. «да» — 0, «нет» — 7
- 3. «а» — /; «б» — /, «в» — 0
- 4. «а» — 2, «нет» — 0
- 5. «да» — 0, «нет» — 2
- 6. «да» — 2, «нет» — 0
- 7. «а» — 2, «б» — 0
- 8. «да» — 0, «нет» — 2
- 9. «а» — 0, «б» — /, «в» — 3, «г» — 2, «д» — 2, «е» — 0
- 10. «а» — 2, «б» — 0, «в» — 0, «г» — 0
- 11. «а» — 0, «б» — 7, «в» — 2, «г» — 0
- 12. «а» — 0, «б» — 2, «в» — /, «г» — 3
- 13. «а» — 2, «б» — 7, «в» — 0;
- 14. «а» — 2, «б» — 0, «в» — 0;
- 15. «да» — 0, «нет» — 2;
- 16. «а» — 0, «б» — 7, «в» — 2, «г» — 0, «д» — 0;
- 17. «а» — 2, «б» — 0, «в» — /;
- 18. «а» — /, «б» — 0, «в» — 2;
- 19. «да» — 0, «нет» — 2;
- 20. «а» — 0, «б» — /, «в» — 2.

Менее 15 баллов. Вы человек слабохарактерный, неуравновешенный, подчас беззаботный. В своих неприятностях вините кого угодно, только не себя. На работе, в дружбе на вас трудно положиться.

От 15 до 25 баллов. У вас достаточно твердый характер, обладаете реалистическими взглядами на жизнь, но бывают и срывы, и заблуждения. Вы добросовестны и вполне терпимы в коллективе.

От 26 до 38 баллов. Вы принадлежите к числу людей настойчивых и обладающих достаточным чувством ответственности, хорошо ориентируетесь в возникающих ситуациях и в большинстве случаев умеете выбрать правильное решение. Цените свои суждения, но умеете считаться и с мнением других. Это говорит о том, что у вас сильный характер.

Свыше 38 баллов. Это, как правило, результат не совсем объективной оценки своих поступков.

6. Уровень субъективного контроля

Тест позволяет оценить уровень субъективного контроля, который у каждого человека постоянен и определяет его поведение в любых ситуациях, как в случае удачи, так и неуспеха. В основе теста — положение о том, что человек экстернального типа полагает, что происходящие с ним события являются действием внешних сил — случая, других людей и т.д. и от него не зависят. Человек же интернального типа считает происходящие с ним события результатом своей собственной деятельности.

На предложенные ниже вопросы ответьте «да» или «нет» в соответствии с вашим согласием или несогласием.

1. Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от особенностей и усилий человека.
2. Большинство разводов происходит от того, что люди не хотят приспособливаться друг к другу.
3. Болезнь — дело случая: уж если суждено заболеть, то ничего не поделаешь.
4. Люди оказываются одинокими из-за того, что сами не проявляют интереса и дружелюбия к окружающим.
5. Осуществление моих желаний часто зависит от везения.
6. Бесполезно предпринимать усилия для того, чтобы завоевать симпатию других людей.
7. Внешние обстоятельства — родители и благосостояние — влияют на семейное счастье не меньше, чем отношения супругов.
8. Я чувствую часто, что мало влияю на то, что происходит со мной.
9. Как правило, руководство оказывается более эффективным, когда полностью контролирует действие подчиненных, а не полагается на их самостоятельность.
10. Мои отметки в школе чаще зависели от случайных обстоятельств, чем от моих собственных усилий.
11. Когда я строю планы, в общем верю, что смогу их осуществить.
12. То, что многим людям кажется удачей или везением, на самом деле является результатом долгих целенаправленных усилий.
13. Думаю, что правильный образ жизни может больше помочь здоровью, чем врачи и лекарства.

14. ЕСЛИ ЛЮДИ не подходят друг другу, то как бы они ни старались наладить семейную жизнь, они все равно не смогут.
15. То хорошее, что я делаю, обычно бывает по достоинству оценено другими.
16. Дети вырастают такими, какими их воспитывают родители.
17. Думаю, что случай или судьба не играют важной роли в моей жизни.
18. Я стараюсь не планировать далеко вперед потому, что многое зависит от того, как сложатся обстоятельства.
19. Мои отметки в школе больше всего зависели от моих усилий и степени подготовленности.
20. В семейных конфликтах я чаще чувствую вину за собой, чем за противоположной стороной.
21. Жизнь большинства людей зависит от стечения обстоятельств.
22. Я предпочитаю руководство, при котором можно самостоятельно определять, что и как делать.
23. Думаю, что мой образ жизни ни в коей мере не является причиной моих болезней.
24. Как правило, именно неудачное стечение обстоятельств мешает людям добиться успехов в своем деле.
25. В конце концов за плохое управление организацией ответственны сами люди, которые в ней работают.
26. Я часто чувствую, что ничего не могу изменить в сложившихся отношениях в семье.
27. Если я очень захочу, то могу к себе расположить любого.
28. На подрастающее поколение влияет так много разных обстоятельств, что усилия родителей по их воспитанию часто оказываются бесполезными.
29. То, что со мной случается, — это дело моих собственных рук.
30. Трудно бывает понять, почему руководители поступают так, а не иначе.
31. Человек, который не смог добиться успеха в своей работе, скорее всего не проявил достаточных усилий.
32. Чаще всего я могу добиться от членов моей семьи того, что я хочу.
33. В неприятностях и неудачах, которые были в моей жизни, чаще были виноваты другие люди, чем я сам.
34. Ребенка всегда можно уберечь от простуды, если за ним следить и правильно его одевать.
35. В сложных обстоятельствах я предпочитаю подождать, пока проблемы решаться сами собой.
36. Успех является результатом упорной работы и мало зависит от случая и везения.
37. Я чувствую, что от меня больше, чем от кого бы то ни было, зависит счастье моей семьи.
38. Мне всегда было трудно понять, почему я нравлюсь одним людям и не нравлюсь другим.

39. Я всегда предпочитаю принять решение и действовать самостоятельно, а не надеяться на помощь других людей или на судьбу.
40. К сожалению, заслуги человека часто остаются непризнанными, несмотря на все его старания.
41. В семейной жизни бывают такие ситуации, которые невозможно разрешить даже при самом сильном желании.
42. Способные люди, не сумевшие реализовать свои возможности, должны в этом винить только самих себя.
43. Многие мои успехи были возможны только благодаря помощи других людей.
44. Большинство неудач в моей жизни произошло от неумения, незнания или лени и мало зависели от везения или невезения.

Баллы начисляются, если дан ответ «да» на вопросы 2, 4, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 22, 25, 27, 29, 31, 32, 34, 36, 37, 39, 42, 44, и если «нет» - на вопросы /, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 18, 21, 23, 24, 26, 28, 30, 33, 35, 38, 40, 41, 43. Максимальный балл 44.

Высокий показатель соответствует высокому уровню субъективного контроля над любыми значимыми ситуациями. Такие люди считают, что большинство важных в их жизни событий — результат их собственных действий, что они могут ими управлять и, следовательно, чувствуют ответственность за свою жизнь и судьбу.

Низкий показатель уровня субъективного контроля показывает, что такие люди не видят связи между своими поступками и значимыми для них событиями в их жизни и полагают, что большинство их является результатом случая или действий других людей.

7. Степень индивидуальной выраженности лидерства

Если хотите узнать, присущи ли вам качества лидера, выберите из пары вопросов тот вариант ответа, который наиболее совпадает с вашим мнением.

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?
 - а) да;
 - б) нет.
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?
 - а) да;
 - б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных по служебному положению, испытываете ли вы желание высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?
 - а) да;
 - б) нет.

4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам руководить играми ваших маленьких друзей?
 - а) да;
 - б) нет.
5. Испытываете ли вы большое удовлетворение, когда вам удается убедить кого-либо, кто вам до этого возражал?
 - а) да;
 - б) нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?
 - а) да;
 - б) нет.
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»?
 - а) да;
 - б) нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?
 - а) да;
 - б) нет.
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в беседе с людьми?
 - а) да;
 - б) нет.
10. Доставляет ли вам удовольствие, когда вы видите, что окружающие побаиваются вас?
 - а) да;
 - б) нет.
11. Во всех обстоятельствах (рабочее совещание, дружеская компания) стараетесь ли вы занять свое место за столом, расположенное таким образом, чтобы оно позволяло вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание?
 - а) да;
 - б) нет.
12. Считают ли обычно, что ваша внешность производит внушительное (импозантное) впечатление?
 - а) да;
 - б) нет.
13. Считаете ли вы себя мечтателем?
 - а) да;
 - б) нет.
14. Легко ли вы теряетесь, если среди окружающих вас людей есть несогласные с вашим мнением?
 - а) да;
 - б) нет.
15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т.п.) групп?

- а) да;
б) нет.
16. ЕСЛИ мероприятия, которым вы занимаетесь, не дает намечавшихся результатов:
а) вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;
б) вы сумеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято.
17. Какое из этих двух мнений приближается к вашему собственному?
а) настоящий руководитель должен сам уметь делать дело, даже в мелочах;
б) настоящий руководитель должен уметь управлять.
18. С кем вы предпочитаете работать?
а) с людьми покорными;
б) с людьми строптивыми.
19. Стараетесь ли вы избегать горячих дискуссий?
а) да;
б) нет.
20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?
а) да;
б) нет.
21. Умеете ли вы в профессиональной дискуссии повернуть на свою сторону тех, кто раньше с вами был не согласен?
а) да;
б) нет.
22. Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями в лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение:
а) вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе;
б) вы просто полагаетесь на решение других.
23. Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы вы делали выбор, то что бы вы предпочли?
а) быть первым в деревне;
б) быть вторым в городе.
24. Считаете ли, что вы — человек, сильно влияющий на других людей?
а) да;
б) нет.
25. Может ли неудачный прошлый опыт заставить вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы?
а) да;
б) нет.
26. С вашей точки зрения, истинный лидер в группе тот, кто:
а) самый компетентный;
б) у кого сильный характер.

27. Всегда ли стараетесь понимать (оценивать) людей?
 - а) да;
 - б) нет.
28. Умеете ли вы уважать дисциплину вокруг вас?
 - а) да;
 - б) нет.
29. Какой из двух типов руководителей кажется вам более значительным (предпочтительным)?
 - а) тот, который все решает сам;
 - б) тот, который постоянно советуется.
30. Какой из двух типов руководства, по вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия (фирмы)?
 - а) коллегиальный тип;
 - б) авторитарный тип.
31. Часто ли у вас бывает впечатление, что другие вами злоупотребляют?
 - а) да;
 - б) нет.
32. Какой из двух следующих портретов больше приближается к вашему образу?
 - а) громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет;
 - б) негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.
33. На рабочем совещании вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но уверены в своей правоте. Как вы поведете себя?
 - а) будете молчать;
 - б) будете отстаивать свою точку зрения.
34. Называют ли вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела?
 - а) да;
 - б) нет.
35. Если на вас возложена очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли вы при этом чувство тревоги?
 - а) да;
 - б) нет.
36. Что вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности?
 - а) работать под руководством хорошего руководителя;
 - б) работать независимо.
37. Как вы относитесь к такому утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»?
 - а) это верно;
 - б) это неверно.
38. Случалось ли вам покупать что-то, в чем вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других лиц?

- а) да;
б) нет.
39. Считаете ли вы, что ваши организаторские способности выше средних?
а) да;
б) нет.
40. Как вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями?
а) трудности обескураживают;
б) трудности заставляют действовать активнее.
41. Часто ли вы делаете резкие упреки сотрудникам (сокурсникам), когда они их заслуживают?
а) да;
б) нет.
42. Считаете ли, что ваша нервная система успешно выдерживает напряженность жизни?
а) да;
б) нет.
43. Если вам предстоит произвести реорганизацию, то как вы поступаете?
а) ввожу изменения немедленно;
б) предлагаю медленные, эволюционные изменения.
44. Если это необходимо, сумеете ли вы прервать слишком болтливую беседу?
а) да;
б) нет.
45. Согласны ли вы с такой мыслью: «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?
а) да;
б) нет.
46. Считаете ли вы, что каждый из людей благодаря своим человеческим способностям должен сделать что-то выдающееся?
а) да;
б) нет.
47. Кем (из предложенных профессий) вам в молодости хотелось стать?
а) известным художником, композитором, поэтом и т.д.
б) руководителем коллектива.
48. Какую музыку вам приятней слушать?
а) торжественную, могучую;
б) тихую, лирическую.
49. Испытываете ли вы некоторое волнение при встрече с важными личностями?
а) да;
б) нет.
50. Часто ли вы встречаете людей с более сильной волей, чем у вас?
а) да;
б) нет.

Баллы начисляются за ответы «а» на /, 2, 4, 5, 7, 10, 11, 12, 15, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 31, 32, 33, 34, 37, 39, 41, 42, 43, 44, 46, 48 вопросы и ответы «б» на 3, 6, 8, 9, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 25, 27, 29, 30, 35, 36, 38, 40, 45, 47, 49, 50 вопросы.

Суммируйте баллы:

до 25 баллов — лидерство слабо выражено;

от 26 до 35 баллов — лидерство в определенной степени выражено;

от 36 до 40 баллов — лидерство выражено в сильной степени;

свыше 40 баллов — склонность к диктату.

8. Эффективный руководитель

Если хотите узнать, насколько вы — эффективный руководитель, ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы. Подсчитайте общее количество положительных ответов.

1. Стремитесь ли к использованию в работе новейших достижений в области профессиональной деятельности?
2. Ориентированы ли на сотрудничество с другими людьми?
3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
4. Поясняете ли причины, заставившие вас принять то или иное решение?
5. Доверяют ли вам подчиненные?
6. Вовлекаете ли всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т.д.?
7. Поощряете ли сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения или высказывать замечания?
8. Помните ли имена всех деловых партнеров, с которыми общаетесь?
9. Представляете ли свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Контролируете ли ход выполнения задания?
11. Помогаете ли подчиненным только тогда, когда они об этом просят?
12. Выражаете ли свою благодарность подчиненному за хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли в людях найти лучшие качества?
14. Знаете ли, как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?
15. Знаете ли устремления и интересы ваших подчиненных?
16. Умеете ли быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли сотрудника в присутствии его партнеров по работе?
18. Делаете ли своим подчиненным критические замечания наедине?
19. Отмечаете ли хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководству?
20. Стремитесь ли дать сотрудникам всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?
21. Поясняете ли сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?

У. Психологические тесты

22. Оставляете ли время себе и подчиненным для планирования работы?
23. Есть ли у вас план самосовершенствования, по крайней мере, на год вперед?
24. Существует ли в вашей фирме, банке, предприятии план повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями времени?
25. Регулярно ли читаете специальную литературу по своей специальности?
26. Имеете ли достаточную библиотеку по специальности?
27. Заботитесь ли о состоянии своего здоровья и работоспособности?
28. Любите ли выполнять сложную, но интересную работу?
29. Эффективно ли проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?
30. Доверяете ли своим подчиненным?
31. Занимаетесь ли с готовностью проблемами, жалобами своих подчиненных?
32. Знаете ли, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?
33. Держите ли определенную дистанцию со своими подчиненными?
34. Относитесь ли к сотрудникам с пониманием и уважением?
35. Вы уверены в себе?
36. Хорошо ли знаете свои сильные и слабые стороны?
37. Часто ли применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?
38. Регулярно ли повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?
39. Достаточно ли гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?
40. Готовы ли изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

Если вы набрали:

больше 33 баллов — у вас высокий управленческий потенциал;

от 15 до 32 баллов — вы успешный руководитель, но необходимо подумать над выработкой собственного индивидуального стиля;

меньше 14 баллов — ваш стиль должен быть существенно изменен.

9. Неэффективный руководитель Этот тест поможет уточнить результат, полученный в предыдущем тесте.

1. Вы постоянно сталкиваетесь с непредвиденными трудностями?
2. Стараетесь все делать сами, так как компетентнее других?
3. Основная часть рабочего времени уходит на детали и второстепенные вопросы?
4. Приходится ли делать много дел одновременно?
5. Вам приходится работать по 10-14 часов в сутки?
6. Ваш стол постоянно завален бумагами без приоритета важности?
7. Дома часто приходится заниматься производственными проблемами?

8. Предпочитаете отложить решение вопроса, чтобы вернуться к нему тогда, когда возникнут для этого соответствующие условия?
9. Стараетесь принять наилучшее решение, не всегда заботясь о его реалистичности?
10. Стремитесь к тому, чтобы ваш авторитет не пострадал ни при каких обстоятельствах?
11. Приходится ли идти на постоянные уступки и компромиссы?
12. В случае неуспеха дела обычно ищете, кто из подчиненных виноват?
13. Чувствуете ли себя средством в руках других людей?
14. Действуете по привычной схеме в различных деловых ситуациях?
15. Считаете ли, что полная информированность подчиненных о ходе дел на фирме снижает эффективность их работы?
16. Предпочитаете ли в экстремальных ситуациях не брать на себя персональную ответственность, а принять коллективное решение?
17. Считаете ли, что подчиненные не должны обсуждать решения руководства?
18. Считаете ли, что стаж практической работы всегда дает преимущество перед специальным образованием и профессиональными способностями?
19. Стараетесь не рисковать, не «высовываться»?
20. Поскольку работаете в узкой профессиональной области, остальное вас не касается?

Каждый ответ «да» оценивается в один балл. Подсчитайте общую сумму таких ответов. Можете считать себя:

достаточно эффективным руководителем, если набрали в сумме от 11 до 15 баллов;

эффективным руководителем, если набрали сумму баллов менее 10;

малозффективным, если имеете от 16 до 20 баллов.

10. Мотивация к успеху

Тест поможет вам понять свою установку только на победу и страх перед неудачей, что проявляется в том, что руководитель всегда напряжен, работает в хроническом стрессе и старается действовать «по правилам» или своим представлениям о роли, которую он должен играть в коллективе. На каждый из предложенных вопросов отвечайте «да» или «нет».

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на неопределенное время?
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание?
3. Когда работаю, это выглядит так, как будто я все ставлю на карту?
4. При возникновении проблемной ситуации, я чаще всего принимаю решение одним из последних?

5. ЕСЛИ у меня нет нескольких дней подряд работы, я теряю покой?
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних?
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим людям?
8. Я более доброжелателен, чем другие люди?
9. Если отказываюсь от трудного задания, потом осуждаю себя, так как знаю, что добился бы успеха?
10. В процессе работы нуждаюсь в небольших паузах отдыха?
11. Усердие — не основная моя черта?
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы?
13. Больше привлекает другая работа, чем та, которой заняты?
14. Стимулирует ли порицание больше, чем похвала?
15. Знаю, что мои коллеги считают меня деловым человеком?
16. Делают ли препятствия вас более твердым?
17. Легко ли вызвать у вас честолюбие?
18. Заметно ли, когда работаете без вдохновения?
19. Рассчитываете ли на помощь других при выполнении работы?
20. Откладываете иногда то, что должны были сделать сейчас?
21. Считаете, что нужно полагаться только на себя?
22. В жизни мало вещей, более важных, чем деньги?
23. Всегда ли, когда предстоит выполнить важную работу, ни о чем другом не думаете?
24. Менее честолюбивы, чем многие другие?
25. В конце отпуска обычно рады, что скоро выходить на работу?
26. Когда расположены к работе, то делаете ее лучше, чем другие?
27. Вам проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать?
28. Когда нет дел, то чувствую, что мне не по себе?
29. Приходится ли выполнять ответственную работу чаще, чем другим?
30. Когда принимаете ответственное решение, то стараетесь это сделать как можно лучше?
31. Зависят ли в какой-то мере ваши успехи от ваших партнеров?
32. Бессмысленно ли противодействовать воле высшего руководства?
33. Всегда ли знаете, какую работу придется выполнять?
34. Когда что-то не ладится, то становитесь нетерпеливым?
35. Считают ли друзья вас иногда ленивым?
36. Когда работаете с другими людьми, то ваши результаты выше, чем у них?
37. Обращаете ли внимание на свои достижения?
38. Многие, за что беретесь, доводите до конца?
39. Завидуете ли людям, которые не так загружены работой, как вы?
40. Завидуете ли тем, кто стремится к власти?
41. Когда уверены в том, что стоите на правильном пути, то для доказательства своей правоты можете пойти вплоть до крайних мер?

Подсчитайте сумму баллов за ответ «да» на следующие вопросы: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 36, 41 и «нет» на вопросы: 6, 13, 18, 20, 24, 35, 37, 38, 39.

Ответы на вопросы: /, //, 12, 19, 23, 32, 33, 34, 40 учитывать не нужно.

1—10 баллов — вы имеете низкую мотивацию к успеху, не очень-то стремитесь к тому, чтобы быть первым и добиваться всегда победы.

11—16 баллов — вы в принципе стремитесь к успеху, но можете также хладнокровно принять и неудачу.

17—20 баллов (это лучший результат по данному тесту) — вы активны в достижении успеха, но для вас не будет трагедией, если вы его не достигнете по причинам, которые, возможно, от вас не зависят. Будете делать еще попытки достигнуть поставленной цели, неудачи вас не будут останавливать.

Свыше 21 балла — вы слишком стремитесь к успеху и каждую свою ошибку или неудачу очень сильно переживаете, поэтому в какой-то момент можете отказаться от борьбы из-за сильного эмоционального перенапряжения.

11. Предпринимательские способности

Если вы хотите узнать, обладаете ли предпринимательскими способностями, ответьте на следующие вопросы. За каждый ответ «да» поставьте себе по одному баллу, затем подсчитайте общее количество баллов. Ответ в конце теста.

1. Умеете ли доводить начатое дело до конца, несмотря на все препятствия?
2. Умеете ли настоять на принятом решении или вас легко переубедить?
3. Любите ли брать на себя ответственность, руководить?
4. Пользуетесь ли уважением и доверием коллег?
5. Вы здоровы?
6. Готовы ли трудиться от зари до зари, не получая немедленной отдачи?
7. Любите ли общаться и работать с людьми?
8. Умеете ли убеждать и заражать своей уверенностью других в правильности выбранного пути?
9. Понятны ли вам идеи и мысли других?
10. Есть у вас опыт работы в той области, где хотите начать дело?
11. Знакомы ли с действующими правилами налогообложения, калькуляции заработной платы, составления декларации о доходах, ведения бухгалтерского учета?
12. Будет ли в вашем городе или области спрос на товар или услугу, которые хотите предложить?
13. Есть ли у вас хотя бы базовая подготовка в области маркетинга и финансов?
14. Хорошо ли идут дела в вашем городе или области у других мелких предпринимателей вашего профиля?

15. Есть ли на примете помещение, которое можно арендовать?
16. Располагаете ли достаточными финансовыми средствами, чтобы поддержать свое предприятие в течение первого года его существования?
17. Располагаете ли достаточным первоначальным капиталом? Есть ли возможность привлечь к финансированию создаваемого дела родных и знакомых?
18. Есть ли на примете поставщики необходимых вам материалов?
19. Есть ли на примете толковые специалисты, обладающие опытом и знаниями, которых не хватает вам?
20. Уверены ли в том, что иметь собственное дело — это главная ваша мечта?

17 и более баллов — вы имеете все необходимые качества, чтобы добиться успеха в предпринимательстве.

13—17 баллов — ваши шансы на успех не так очевидны. Подумайте еще раз, готовы ли нести всю ответственность, которую предполагает предпринимательская деятельность.

Менее 13 очков — ваши шансы добиться успеха невелики. Не расстраивайтесь. Наберитесь опыта, учитесь предпринимательству по книгам.

12. Тенденции поведения человека в группе

Используя представленный тест, можно определить шесть основных тенденций поведения человека в группе: зависимость, независимость; общительность, необщительность; тенденция к «борьбе» (активное стремление личности участвовать в жизни группы) и «избегание борьбы» (стремление уйти от взаимодействия, сохранить нейтралитет в спорах и конфликтах). Отвечайте «да» или «нет» в зависимости от того, соответствует ли вопрос вашему представлению о себе как о члене данной группы. В исключительных случаях можно ответить «сомневаюсь».

1. Критичен к окружающим товарищам.
2. Возникает тревога, когда в группе возникает конфликт.
3. Склонен следовать советам лидера.
4. Не склонен создавать слишком близкие отношения с товарищами.
5. Нравится дружеская атмосфера в группе.
6. Склонен противоречить лидеру.
7. Испытывает симпатии к одному-двум членам группы.
8. Избегает встреч и собраний в группе.
9. Нравится похвала в группе.
10. Независим в суждениях и манере поведения.
11. Готов встать на чью-либо сторону в споре.

12. Склонен руководить товарищами.
13. Радуется общению с одним-двумя друзьями.
14. Внешне спокоен при проявлении враждебности со стороны членов группы.
15. Склонен поддерживать настроение своей группы.
16. Не придает значения личным качествам членов группы.
17. Склонен отвлекать группу от ее целей.
18. Испытывает удовлетворение, противопоставляя себя лидеру.
19. Хотел бы сблизиться с некоторыми членами группы.
20. Предпочитает остаться нейтральным в споре.
21. Нравится, когда лидер активен и хорошо руководит.
22. Предпочитает хладнокровно обсуждать разногласия.
23. Недостаточно сдержан в выражении чувств.
24. Стремится сплотить вокруг себя единомышленников.
25. Недоволен слишком формальными отношениями.
26. Когда обвиняют — теряется и молчит.
27. Предпочитает соглашаться с основными направлениями в группе.
28. Привязан к группе в целом больше, чем к определенным товарищам.
29. Склонен затягивать и обострять спор.
30. Стремится быть в центре внимания.
31. Хотел бы быть членом более узкой группировки.
32. Склонен к компромиссу.
33. Испытывает внутреннее беспокойство, когда лидер поступает вопреки его ожиданиям.
34. Болезненно относится к замечаниям товарищей.
35. Может быть коварным и вкрадчивым.
36. Склонен принять на себя руководство в группе.
37. Откровенен в группе.
38. Возникает нервное беспокойство во время группового разногласия.
39. Предпочитает, чтобы лидер брал на себя ответственность при планировании работ.
40. Не склонен отвечать на проявление дружелюбия.
41. Склонен сердиться на товарищей.
42. Пытается вести других против лидера.
43. Легко находит знакомства за пределами группы.
44. Старается избегать быть втянутым в спор.
45. Легко соглашается с предложениями других членов группы.
46. Оказывает сопротивление образованию группировок в группе.
47. Насмешлив и ироничен, когда раздражен.
48. Возникает неприязнь к тем, кто пытается выделиться.
49. Предпочитает меньшую, но более интимную группу.
50. Пытается не показывать свои истинные чувства.
51. Становится на сторону лидера при групповых разногласиях.
52. Инициативен в установлении контактов в общении.

53. Избегает критиковать товарищей.
54. Предпочитает обращаться к лидеру чаще, чем к другим.
55. Не нравится, что отношения в группе слишком фамильярны.
56. Любит затевать споры.
57. Стремится удерживать свое высокое положение в группе.
58. Склонен вмешиваться в контакты товарищей и нарушать их.
59. Склонен к «перепалкам», «задиристий».
60. Склонен выражать недовольство лидером.

При совпадении ответа на вопрос с ключом ответу присваивается один балл.

Зависимость: 3, 9, 15, 21, 27, 33, 39, 45, 51, 54.

Независимость: 6, 12, 18, 24, 30, 36, 42, 48, 57, 60.

Общительность: 5, 7, 13, 19, 25, 31, 37, 43, 49, 52.

Необщительность: 4, 10, 16, 22, 28, 34, 40, 46, 55, 58.

Принятие «борьбы»: 1, 11, 17, 23, 29, 35, 41, 47, 56, 59.

Избегание «борьбы»: 2, 8, 14, 20, 26, 32, 38, 44, 50, 53.

Если число положительных ответов в каждой сопряженной паре (зависимость-независимость и т.д.) приближается к 20, то это свидетельствует об истинном преобладании той или иной тенденции, присущей индивиду и проявляющейся не только в определенной группе, но и за ее пределами.

Ответы по каждой из сопряженных пар подсчитываются таким образом, что количество ответов «да» (+1) складывается с количеством ответов «нет» (−1). В результате получается суммарное количественное определение для каждой из перечисленных тенденций. Совпадение суммы ответов «да» и «нет» свидетельствует о *возможности* внутреннего конфликта личности, находящейся во власти имеющих одинаковую выраженность противоположных тенденций.

13. Психологическая атмосфера в группе

На основе приведенных противоположных по смыслу пары слов постарайтесь описать психологическую атмосферу в вашей группе. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре вы поместите знак «х» (зачеркните соответствующую цифру), тем больше выражен признак в вашей группе.

1. Дружелюбие	12	3 4 5 6 7 8	Враждебность
2. Согласие	12	3 4 5 6 7 8	Несогласие
3. Удовлетворенность	1 2 3 4 5 6 7 8		Неудовлетворенность
4. Увлеченность	1 2 3 4 5 6 7 8		Равнодушие
5. Продуктивность	1 2 3 4 5 6 7 8		Непродуктивность
6. Теплота	1 2 3 4 5 6 7 8		Холодность
7. Сотрудничество	1 2 3 4 5 6 7 8		Отсутствие сотрудничества

8. Взаимная поддержка	1 2 3 4 5 6 7 8	Недоброжелательность
9. Занимательность	1 2 3 4 5 6 7 8	Скука
10. Успешность	12 3 4 5 6 7 8	Неуспешность

Ответ по каждому пункту шкалы оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем левее расположен знак «х», тем ниже балл, тем лучше психологическая атмосфера в группе. Итоговый показатель может колебаться от 10 (наиболее положительная оценка) до 80 (самая неблагоприятная).

14. Ваш уровень общительности

Этот тест поможет взглянуть на себя «со стороны», узнать, достаточно ли вы коммуникабельны, корректны в отношениях со своими коллегами, сотрудниками, членами семьи.

На каждый из 16 вопросов отвечайте быстро и однозначно: «да», «нет», «иногда».

1. Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбивает ли вас ее ожидание из колеи?
2. Вызывает ли смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании?
3. Не откладываете ли вы визит к врачу до последнего момента?
4. Вам предлагают поехать в командировку в город, где никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
5. Любите ли делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
6. Раздражаетесь ли, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на вопрос)?
7. Верите ли, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
8. Постесняетесь напомнить знакомому, что он забыл вернуть деньги, которые занял несколько месяцев назад?
9. В кафе или столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?
10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он?
11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была. Предпочитаете ли отказаться от своего намерения или встанете в хвост и будете томиться в ожидании?
12. Бойтесь ли участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?
13. У вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, живописи, культуры и никаких чужих мнений на этот счет не приемлете. Это так?

14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочитаете ли промолчать и не вступать в спор?
15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?
16. Охотнее ли излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?

Оценка результатов: «да» — 2 очка, «иногда» — 1 очко, «нет» — 0 очков. Полученные очки просуммируйте и по классификатору определите, к какой категории относитесь.

30—32 очка — вы явно некоммуникабельны, и это ваша беда, так как от этого страдаете не только вы сами, но и близкие вам люди. Старайтесь быть общительней, контролируйте себя.

25—29 очков — вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, новая работа и необходимость новых контактов выводят вас из равновесия. Вы знаете эту особенность вашего характера и бываете недовольны собой, поэтому в вашей власти переломить особенности характера.

19—24 очка — вы, в известной степени, общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Однако с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно.

14—18 очков — у вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете спокойно свою точку зрения, в то же время не любите шумных компаний, а многословие вызывает у вас раздражение.

9—13 очков — вы весьма общительны, любопытны, разговорчивы, любите высказываться по различным вопросам, охотно знакомитесь с новыми людьми, бываете в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Чего вам не хватает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании это легко исправить.

4—8 очков — вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из вас ключом, вы всегда в курсе всех дел, охотно принимаете участие во всех дискуссиях, охотно берете слово, по любому поводу беретесь за любое дело, хотя не всегда можете успешно довести его до конца. По этой причине коллеги и руководители относятся к вам с некоторой опаской и сомнениями.

3 очка и менее — ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения, вольно или невольно часто бываете причиной разного рода конфликтов. Вспыльчивы, обидчивы, необъективны. Людям на работе и дома трудно с вами. Подумайте над этим.

15. Оценка самоконтроля в общении (по Мариону Снайлеру) С помощью этого теста вы можете определить свой уровень контроля при общении с другими людьми. Внимательно прочтите десять предложений, описывающих реакции на некоторые ситуации. Каждое из них оцените как верное или неверное для себя. Верное — обозначьте буквой В, а неверное — буквой Н.

1. Мне кажется трудным искусство подражать привычкам других людей.
2. Я бы, пожалуй, мог свалить дурака, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В разных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают видеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.
10. Я не всегда такой, каким кажусь.

Оценка результатов: по одному баллу начисляется за ответ Н на вопросы /, 5, 7 и за ответ В — все остальные. Подсчитайте сумму баллов.

0—3 балла — *низкий* коммуникативный контроль, т.е. ваше поведение устойчиво и вы не считаете нужным меняться в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему раскрытию в общении, от чего некоторые считают вас «неудобным» по причине вашей прямолинейности.

4—6 баллов — *средний* коммуникативный контроль. Вы искренны, но несдержанны в своих эмоциональных проявлениях. Однако считаетесь в своем поведении с окружающими людьми.

7—10 баллов — *высокий* коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации, хорошо чувствуете и можете предвидеть впечатление, которое производите на окружающих.

16. Умеете ли вы слушать Понятие «коммуникативные умения» предполагает также умение установить дружескую атмосферу, понять проблемы собеседника. Из десяти вопросов теста ответы оцениваются следующим образом: «Почти всегда» — 2 балла, «В большинстве случаев» — 4 балла, «Иногда» — 6 баллов, «Редко» — 8 баллов, «Почти никогда» — 10 баллов.

1. Стараетесь ли вы «свернуть» беседу в тех случаях, когда тема (или собеседник) не интересны вам?

У. Психологические тесты

2. Раздражают ли вас манеры вашего партнера по общению?
3. Может ли неудачное выражение другого человека спровоцировать вас на резкость или грубость?
4. Избегаете ли вступать в разговор с неизвестным или малоизвестным человеком?
5. Имеете ли привычку перебивать говорящего?
6. Делаете ли вы вид, что внимательно слушаете, а сами думаете о другом?
7. Меняете ли тон, голос, выражение лица в зависимости от того, кто ваш собеседник?
8. Меняете ли тему разговора, если собеседник коснулся неприятной для вас темы?
9. Поправляете ли человека, если в его речи встречаются неправильно произнесенные слова, названия, вульгаризмы?
10. Бывает ли у вас снисходительно-менторский тон с оттенком пренебрежения и иронии по отношению к тому, с кем говорите?

Чем больше баллов, тем в большей степени развито умение слушать. *Более 62 баллов* — умение слушать выше «среднего уровня». Обычно средний балл *55*.

Менее 55 баллов — вам стоит последить за собой при разговоре.

17. Умеете ли вы вести деловое обсуждение Тест поможет проанализировать ваше поведение во время делового совещания, беседы, определить стиль поведения. Следует иметь в виду, что каждый из этих стилей зависит от конкретной ситуации. В одних случаях успех приносит авторитарное поведение, не допускающее возражений, в других — тактичное, гибкое поведение. Но все-таки авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придется работать и дальше.

Ответьте на вопросы и запишите оценки в баллах (от **1** до **5**): / — «нет», «так не бывает»; **2** — «нет, как правило, так не бывает»; **3** — *неопределенная оценка*; **4** — «да, как правило, так бывает»; **5** — «да, так всегда».

1. Даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении будут критиковать меня.
2. У меня всегда много идей и планов.
3. Прислушиваюсь к замечаниям других.
4. В основном мне удается привести логически правильные аргументы при обсуждении.
5. Настраиваю сотрудников на то, чтобы они решили свои задачи самостоятельно.
6. Если меня критикуют, то защищаюсь, несмотря ни на что.

7. Когда другие приводят свои доводы, всегда прислушиваюсь,
8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.
9. Свои ошибки, как правило, признаю.
10. Предлагаю альтернативы к предложениям других.
11. Защищаю тех, у кого есть трудности.
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь их включить в проект решения.
15. Обычно настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.
16. С пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.
17. Ясно выражаю свои взгляды.
18. Всегда признаюсь в том, что не все знаю.
19. Энергично защищаю свои взгляды.
20. Стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.
21. Всегда продумываю, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.
22. Помогаю другим советом, как организовать свой труд.
23. Увлекаюсь своими проектами, обычно не беспокоюсь о чужих работах.
24. Прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличную от моей.
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.
26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.
29. Понимаю чувства других людей.
30. Больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю другие.
31. Прежде чем защищаться, всегда выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.
33. Помогаю другим получить слово.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Как правило, никого не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.
39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто редко просит слова.

Суммируйте баллы, полученные при ответах на утверждения /, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40, и обозначьте сумму через А (20-100 баллов).

Затем сложите баллы, полученные при ответах на утверждения 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39, и обозначьте сумму через В (20-100 баллов).

Сумма А по крайней мере на 10 баллов превышает сумму В — вы *хороший* дипломат, стремитесь учесть мнения других и убедиться в том, что собственные ваши идеи согласуются с мыслями сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, зато у участников совещания появляется убеждение, что их мнение вам как руководителю совещания не безразлично.

Сумма В как минимум на 10 баллов выше суммы Л — вы ведете совещание *авторитарно*, властно, не обращая внимания на окружающих. Вы не добиваетесь всеобщего согласия и не стремитесь сделать решение общим делом. Однако бразды правления крепко держите в своих руках.

Обе суммы различаются менее чем на 10 баллов — ваше поведение может быть как *дипломатичным*, так и авторитарным в зависимости от обстоятельств.

18. Как вы проводите переговоры

Тест поможет вам определить, насколько эффективно умеете вести переговоры. Отметьте ситуации, которые вызывают у вас чувство неудовлетворенности или досады при беседе с любым человеком: начальником, подчиненным, товарищем, близким.

1. Собеседник не дает мне шанса высказаться, у меня есть что сказать, но нет возможности вставить слово.
2. Собеседник постоянно перебивает меня во время беседы, переговоров.
3. Собеседник никогда не смотрит в лицо во время разговора, и я не уверен, слушает ли он меня.
4. Разговор с партнером часто вызывает чувство пустой траты времени.
5. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага его занимают больше, чем мои слова и мысли.
6. Собеседник никогда не улыбается. У меня возникает чувство неловкости и тревоги.
7. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.
8. Что бы я ни сказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл.
9. Собеседник всегда старается отвергнуть мой пыл.
10. Собеседник искажает смысл моих слов и вкладывает в них другое содержание.
11. Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться.
12. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.
13. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня затем, чтобы согласиться.

14. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонним: играет ручкой, курит сигарету, протирает стекла очков и т.д., и я твердо не уверен, что он при этом внимателен.
15. Собеседник делает выводы за меня.
16. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.
17. Собеседник смотрит на меня, не мигая.
18. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.
19. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.
20. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.
21. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.
22. Собеседник часто смотрит на часы во время разговора.
23. Когда я вхожу в кабинет, он бросает все дела и все внимание обращает на меня.
24. Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-нибудь важное.
25. Собеседник требует, чтобы все согласились с ним. Любое его высказывание завершается вопросом: «Вы тоже так думаете?» или «Вы не согласны?»

Подсчитайте процент ситуаций, вызывающих у вас досаду и раздражение.

70—100% — вы *плохой* собеседник. Вам необходимо работать над собой и учиться вести переговоры;

40—70% — вам присущи *некоторые недостатки*. Вам следует проявлять больше гибкости и легкости в переговорах, не заострять внимание на манере разговора, не искать скрытый смысл сказанного, не монополизировать позицию в разговоре.

10—40% — вы *хороший* собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном внимании.

0—10% — вы *отличный* собеседник.

19. Ваш способ реагирования в конфликте (Кеннет У. Томас)

Тест позволит определить основные способы реагирования на конфликтные ситуации. К. Томас по 12 суждениям из 30 пар выявляет *пять* возможных вариантов поведения человека в конфликтной ситуации: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление. Выберите то суждение, которое наиболее типично для вашего поведения (пусть вас не смущает, что некоторые варианты поведения будут повторяться в других сочетаниях).

1. а) Иногда представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем мы оба согласны.
2. а) Стараюсь найти компромиссное решение.
б) Пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого человека и моих собственных.
3. а) Обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Иногда жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
4. а) Стараюсь найти компромиссное решение.
б) Стараюсь не задеть чувств другого человека.
5. а) Улаживая спорную ситуацию, все время пытаюсь найти поддержку у другого человека.
б) Стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. а) Пытаюсь избежать неприятностей для себя.
б) Стараюсь добиться своего.
7. а) Стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить окончательно.
б) Считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться в другом.
8. а) Обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.
9. а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.
б) Предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. а) Твердо стремлюсь добиться своего.
б) Пытаюсь найти компромиссное решение.
11. а) Первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы.
б) Стараюсь успокоить другого.
12. а) Зачастую избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
б) Даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.
13. а) Предлагаю среднюю позицию.
б) Настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.
14. а) Сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
б) Пытаюсь доказать другому логику и преимущество моих взглядов.
15. а) Стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
б) Стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
16. а) Стараюсь не задеть чувств другого.
б) Обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. а) Обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.

- б) Стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
б) Дам возможность другому остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
19. а) Первым делом пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
20. а) Пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
б) Стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. а) Во время переговоров стараюсь быть внимательным к другому.
б) Всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. а) Пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека.
б) Отстаиваю свою позицию.
23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас.
б) Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. а) Если позиция другого человека кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.
б) Стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
25. а) Пытаюсь убедить другого в своей правоте.
б) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
26. а) Обычно я предлагаю среднюю позицию.
б) Почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
27. а) Зачастую стремлюсь избежать споров.
б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. а) Обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Улаживая ситуацию, обычно стремлюсь найти поддержку другого.
29. а) Предлагаю среднюю позицию.
б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
30. а) Стараюсь не задеть чувств другого.
б) Всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Соперничество: 3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 17а, 22б, 25а, 28а.

Сотрудничество: 2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б.

Компромисс: 2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26б, 29а.

Избегание: 1а, 5б, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 21а, 23б, 27а, 29б.

Приспособление: 1б, 3б, 4б, 6а, 11б, 15а, 16а, 18а, 24а, 25б, 27б, 30а.

Полученные количественные оценки сравниваются между собой для выявления наиболее предпочитаемой формы социального поведения в ситуации конфликта, тенденций его взаимоотношений в сложных условиях.

20. Конфликтная ли вы личность

Чтобы узнать, конфликтная ли вы личность, воспользуйтесь следующим тестом, выбрав по одному ответу на каждый вопрос.

1. В общественном транспорте начался спор на повышенных тонах. Ваша реакция?
 - а) не принимаю участия;
 - б) кратко высказываюсь в защиту стороны, которую считаю правой;
 - в) активно вмешиваюсь, чем «вызываю огонь на себя».
2. Выступаете ли на собраниях с критикой руководства?
 - а) нет;
 - б) только если для этого имею веские основания;
 - в) критикую по любому поводу не только начальство, но и тех, кто его защищает.
3. Часто ли спорите с друзьями?
 - а) только если это люди необидчивые;
 - б) лишь по принципиальным вопросам;
 - в) споры — моя стихия.
4. Дома на обед подали недосоленное блюдо. Ваша реакция?
 - а) не буду поднимать бучу из-за пустяков;
 - б) молча возьму солонку;
 - в) не удержусь от замечаний.
5. Если на улице, в транспорте вам наступили на ногу...
 - а) с возмущением посмотрю на обидчика;
 - б) сухо сделаю замечание;
 - в) выскажусь, не стесняясь в выражениях.
6. Если кто-то из близких купил вещь, которая вам не понравилась...
 - а) промолчу;
 - б) ограничусь коротким тактичным комментарием;
 - в) устрою скандал.
7. Не повезло в лотерее. Как к этому отнесетесь?
 - а) постараюсь казаться равнодушным, но дам себе слово никогда больше не участвовать в ней;
 - б) не скрою досаду, но отнесусь к происшедшему с юмором, пообещав взять реванш;
 - в) проигрыш надолго испортит настроение.

Каждое «а» — 4 очка; «б» — 2 очка; «в» — 0 очков.

От 20 до 28 очков — вы тактичны и миролюбивы, уходите от конфликтов и споров, избегаете критических ситуаций на работе и дома. Может, поэтому иногда вас называют приспособленцем.

От 10 до 18 очков — вы слывете человеком конфликтным. Но на самом деле вы конфликтуете лишь тогда, когда нет другого выхода и все средства исчерпаны. При этом не выходите за рамки корректности, твердо отстаиваете свое мнение. Все это вызывает к вам уважение.

До 8 очков — конфликты и споры — это ваша стихия. Любите критиковать других, но не выносите критики в свой адрес. Ваша грубость и несдержанность отталкивают людей. С вами трудно как на работе, так и дома. Постарайтесь перебороть свой характер.

21. Трансакционный анализ общения (по Э. Берну)

Согласно Э. Берну, обращаясь к другому человеку, мы выбираем одно из возможных состояний нашего «Я»: состояние «Родителя», «Взрослого» или «Ребенка». Попробуйте оценить, как сочетаются эти три «Я» в вашем поведении. Для этого оцените приведенные утверждения в баллах от 0 до 10.

1. Мне порой не хватает выдержки.
2. Если мои желания мешают мне, то я умею их подавлять.
3. Родители, как более зрелые люди, должны устраивать семейную жизнь своих детей.
4. Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-либо событиях.
5. Меня провести нелегко.
6. Мне бы понравилось быть воспитателем.
7. Бывает, мне хочется подурочиться, как маленькому.
8. Думаю, что я правильно понимаю все происходящие события.
9. Каждый должен выполнять свой долг.
10. Нередко я поступаю не как надо, а как хочется.
11. Принимая решение, я стараюсь продумать его последствия.
12. Младшее поколение должно учиться у старших, как ему следует жить.
13. Как и многие люди, я бываю обидчив.
14. Мне удастся видеть в людях больше, чем они говорят о себе.
15. Дети безусловно должны следовать указаниям родителей.
16. Я увлекающийся человек.
17. Мой основной критерий оценки человека — объективность.
18. Мои взгляды непоколебимы.
19. Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступить.
20. Правила оправданы лишь до тех пор, пока они полезны.
21. Люди должны соблюдать все правила независимо от обстоятельств.

Подсчитайте сумму баллов отдельно по строкам таблицы:

- 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19 *Дитя (Д)*
 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20 *Взрослый (В)*
 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21 *Родитель (Р)*

Расположите соответствующие символы в порядке убывания их значения.

Формула ВДР — вы обладаете развитым чувством ответственности, в меру импульсивны и не склонны к назиданиям и нравоучениям. Постарайтесь сохранить эти качества.

Формула РДВ — для вас характерны категоричность и самоуверенность. Кроме того, «Родитель» с детской непосредственностью режет «правду-матку», ни в чем не сомневаясь и не заботясь о последствиях. Поэтому таким людям желательно работать не с людьми, а с машинами, этюдником, кульманом и т.п.

На первом месте в *формуле Д* — вполне приемлемый вариант для научной работы. Но детская непосредственность хороша только до определенных пределов. Если она начинает мешать делу, то пора свои эмоции взять под контроль.

Самооценка практических навыков искусства общения и решения конкретных деловых ситуаций

1. Удовлетворенность работой Один из ваших подчиненных заявил, что не испытывает удовлетворения от своей работы, она ему не по душе, и просит поручить ему более интересное дело. Как вы отреагируете на подобное заявление подчиненного?

А. Думаю, что любой хотел бы иметь работу по душе, приносящую удовлетворение. Однако фирма не может предоставить такую возможность всем работникам. Поэтому постараюсь убедить работника, что многие сотрудники терпеливо трудятся на порученных им участках.

Б. Объясню, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относиться и как ее выполнять. Надо доказать, что и от выполняемой им работы можно получить большое удовлетворение, если видеть в ней творческие начала.

Удовлетворенность трудом — это ощущение того, что вы полностью раскрываете в нем свои силы и способности и что ваша работа должным образом оценивается окружающими. Одна и та же работа может порождать удовлетворенность и разочарование: все зависит от того, как вы относитесь к ней. Поэтому, если заявитель будет переведен на желательную для него работу, а его настрой и отношение к выполняемым обязанностям останутся неизменными, то временно появившаяся удовлетворенность на новом месте вряд ли будет долго

сохраняться. Сама по себе перемена работы никогда не пойдет на пользу. Кроме того, стоит пойти на поводу у одного, как сразу же возникает вопрос о необходимости перевода на лучшие места и других сотрудников. Во всех случаях необходимо добиваться правильного понимания подчиненными сущности удовлетворенности работой.

Правильный ответ — вариант Б.

2. Управленческие действия

В круг служебных обязанностей управляющего входит много вопросов, в частности исполнение указаний, исходящих от вышестоящих начальников.

Управляющий должен решить, как именно добиться реализации этих указаний, как на это мобилизовать подчиненных и т.д. Однако вышестоящее руководство может не дать четких указаний, не определить конкретных целей.

Как должен действовать управляющий в этих случаях? Какой вариант действий выбрать?

А. Запросить необходимые указания у начальства.

Б. Проанализировать обстановку, определить, что необходимо сделать по собственной инициативе в интересах своей организации, и приступить к действиям по мобилизации персонала на решение выявленных задач.

В. Отсутствие четких указаний и постановки конкретных целей со стороны вышестоящей инстанции может объясняться тем, что там считают нецелесообразным и несвоевременным принимать поспешные решения. Поэтому предпринимать какие-либо практические действия лучше всего после того, как поступят указания сверху.

Определение основных направлений деятельности организации и ее целей — обязанность высшего управленческого звена. Однако в организациях со сложным механизмом управления, огромными масштабами работы, большой географической рассредоточенностью предприятий высшие управляющие не всегда имеют возможность дать четкие инструкции и определить наиболее оптимальные направления и цели деятельности для каждого конкретного участка работы. В подобных условиях нельзя ждать или добиваться указаний от вышестоящего руководства, нельзя занимать пассивную, выжидательную позицию. Нужно действовать самостоятельно и инициативно. При этом будет правильным, если управляющий возьмет ответственность за принятые меры на себя.

Правильный ответ — вариант Б.

3. Управление конфликтом

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новых форм работы, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше, по вашему

V. Психологические тесты

мнению, действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде установить контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противника силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников внедрения новых методов, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

В зависимости от того, какое решение будет принято, последствия конфликта могут перерасти в функциональные и дисфункциональные, что в свою очередь может повлиять на возникновение последующих разногласий. Проблему желательно решать таким образом, чтобы она устраивала обе стороны, благодаря чему стороны приобретут опыт сотрудничества и улучшатся отношения между людьми.

Правильный ответ — вариант В.

Словарь важнейших терминов и понятий

Асимметричное решение — один из вариантов переговорного решения, отличающийся тем, что уступки одной из сторон значительно превышают уступки другой.

Анима и Анимус — архетипические образы женщины и мужчины в аналитической психологии К. Г. Юнга.

Апперцепция (от лат. ad и perceptio — восприятие) — понятие, означающее зависимость восприятия от прошлого опыта субъекта и личностных особенностей его психики.

Архетипы (от греч. arche — начало и typos — образ) — предшествующие опыту индивида формы психики человеческого рода, возникающие спонтанно из коллективного бессознательного и передающиеся по наследству вместе с мозговой структурой. На личностном уровне проявляются как некие знаки, символы, образы, мотивы, лежащие в основе общечеловеческой символики сновидений, мифов, сказок и других созданий фантазии, в том числе художественной.

Бессознательное — скрытая, неосознанная субъектом информация, действующая в контексте его скрытых представлений, составляющих глубинную сферу его психики. Согласно учению З. Фрейда, бессознательное есть «вытесненное», формирующееся без участия сознания. Оно — несловесное (невербальное), обладает значительной динамической силой и энергией, проявляется как внутренняя стихия психических процессов, «кипящий котел» инстинктов, аффектов, врожденных эмоций, влечений, на основе которых формируются разрозненные группы эмоциональных переживаний и даже целостные их группы-комплексы.

Бихевиоризм (от англ. behaviour — поведение) — одно из направлений современной психологии, исследующее поведение людей. Выявляются их характерные реакции на те или иные воздействия внешней среды, которые называются стимулами. При этом, по сути, игнорируются процессы, протекающие в сознании людей. Бихевиористы считают, что, изучив характерные реакции людей на те или иные стимулы, можно управлять их поведением. К наиболее видным представителям бихевиоризма относятся Э. Торндайк, Дж. Уотсон, Б.Ф. Скиннер. Представители так называемого необихевиоризма Э.Ч. Толмен и К. Холл пытались объяснить с позиций бихевиоризма психическую деятельность человека, описать психические процессы, происходящие между внешними воздействиями (стимулами) и реакцией на них человеческого организма. Однако эти процессы, которые они назвали «незримыми медиаторами», исследовались с помощью тех же объективных показателей, какие используются при изучении доступных внешнему наблюдению стимулов и реакций. Это мало что дало для изучения собственно психических процессов. В

результате возобладали позиция традиционного бихевиоризма, представленного в настоящее время прежде всего в трудах **Б.Ф.** Скиннера.

Вербальное общение (от лат. *verbalis* — словесный) — словесное, речевое общение.

ВОЛЯ — динамическая направленность психической активности человека, диапазон которой — от слабого желания до непоколебимой решительности в достижении поставленной цели. Воля проявляется как психическое переживание человека типа «Я должен», «Надо» и т.п. Волевое поведение включает в себя такие факторы, как осознание своих интересов, постановку целей и принятие решений.

Восприятие (в деловом общении) — целостный образ партнера по общению, складывающийся на основе его внешнего вида и поведения. В такого рода восприятии особо выделяется информация, способствующая адекватной оценке личностных свойств деловых партнеров и существующих обстоятельств.

Гештальт-психология (от нем. *Gestalt* — форма, организация, образ, структура) — представители этого направления в современной психологии немецкие ученые М. Вертгеймер, В. Келлер и др., в отличие от бихевиористов, главное внимание обращают на внутреннюю психическую деятельность человека. Они обосновывают целостный характер психологического восприятия человеком явлений действительности. Как утверждают представители гештальт-психологии, любой образ человек видит как целостную фигуру. Если в данной фигуре он не видит каких-то частей, то достраивает их в своем воображении. Учение о целостном и организованном характере человеческого мышления весьма важно для его понимания и уяснения его роли в практической деятельности людей, в том числе в деловом общении.

Гуманистическая психология (от лат. *humanus* — человеческий, человеческий) — направление в современной психологии, в рамках которого исследуются возможности реализации личности в обществе, ее самоактуализации. Анализируются психические переживания личностью данного процесса. Один из основоположников данного направления американский психолог А. Маслоу представил процесс самоактуализации личности как последовательное удовлетворение ее потребностей, представленных в определенной иерархии, высшей точкой которой являются ее потребности в самовыражении.

Другой видный представитель данного направления американский психолог К. Роджерс утверждает, что любая личность обладает концепцией собственного «Я». Ее представления о том, как она может реализовать себя в общении с другими людьми, составляют ее «реальное Я», которое старается приблизиться к ее же «идеальному Я», то есть к ее представлениям о том, кем бы ей хотелось стать. Для того чтобы достичь своего «идеального Я», личность использует соответствующие условия социальной среды. Усвоение положений гуманистической психологии способствует правильному нахождению личностью путей и способов реализации своих способностей и своего утверждения в обществе.

Делегирование полномочий — управленческий прием, заключающийся в передаче подчиненным части обязанностей, прав и соответствующей ответственности из сферы действий руководителя.

Детерминизм (от лат. *determino* — определяю) как принцип психологической науки — подход к изучению психических явлений как находящихся в причинных и закономерных связях между собой и с условиями внешней среды. Обосновывается влияние на развитие психики людей объективных и субъективных условий их жизнедеятельности. Противоположный подход к изучению психических и других явлений получил название индетерминизма.

Деятельностный подход (в психологии) — методологический принцип, согласно которому мышление человека представляет собой процесс его умственной деятельности по духовному освоению действительности, переводу внешней предметной деятельности во внутренний идеальный план (интериоризация). При этом мышление предстает как единство отражения и творчества. Это значит, что в мышлении осуществляются творческое воспроизведение человеком внешнего мира и творческое отношение к нему через призму потребностей и интересов человека. Этот подход глубоко разработан в трудах российских психологов: С.Л. Рубинштейна, Л.С. Выготского, А.Н. Леонтьева и др.

Диалог (от греч. *dialogos*) — форма устной речи, разговор двух или нескольких лиц. В деловом общении представляет собой взаимный обмен информацией и учет каждым его участником психических состояний собеседников и их интересов.

Дистресс — чрезмерное напряжение организма, понижающее его возможность адекватно реагировать на требования внешней среды

Доминанта (от лат. *dominans* — господствующий) — психофизиологический фактор, определяющий в течение того или иного времени направленность мышления, поведения и деятельности человека. Учение о доминанте, базирующееся на данных физиологии, разработал и обосновал русский ученый А.А. Ухтомский. «Доминанта, — писал он, — есть очаг возбуждения, привлекающий к себе волны возбуждения из самых разных источников». И как таковая она «является физиологической основой акта внимания и предметного мышления». А. А. Ухтомский характеризовал доминанту как «опредетель поведения». Он показал, что доминанта не только обуславливает направленность мышления человека, но и обеспечивает проявление его инстинктов. В конечном счете она определяет направление его деятельности.

Индивидуальность — совокупность неповторимых, уникальных свойств данного человека, отличающих его от других людей. В социальной психологии — противоположность уникальных психических характеристик человека групповым (коллективным).

Инновационная активность (от англ. *innovation* — нововведение) — управленческая деятельность, учитывающая потребность рыночной экономики в непрерывном обновлении товаров, услуг, технологий и т.д.,

проявляется в стремлении побеждать в конкурентной борьбе за счет новизны, совершенства и качества продукции, в поддержке творческих, инициативных сотрудников, в готовности к организационным переменам, к ломке управленческих структур в ответ на колебания рынка и др.

Инстинкт (от лат. *instinctus* — побуждение) — совокупность врожденных физиологических и психических реакций организма на внешние и внутренние раздражения. Проявляется как сложный безусловный рефлекс (пищевой, половой, хватательный, оборонительный и др.). Английский психолог Мак-Даугалл обосновал теорию инстинктов социального поведения людей. На роль врожденных инстинктов в социальном поведении людей указывали также немецкий психолог В. Вундт и американский психолог У. Джеймс, который отводил инстинктам руководящую роль в определении человеческого поведения и «душевных процессов». Американский социолог Ф.Г. Гиддингс указывал на существование групповых инстинктов, или «инстинктов ассоциации», формирующихся на сознательном и подсознательном уровнях. Глубокая разработка теории инстинктов содержится в работах австрийского психолога З. Фрейда и его последователей.

Интеллект (от лат. *intellectus* — рассудок, разум) — человеческая способность мыслить, рационально познавать мир.

Интеракционизм — одно из направлений современной социальной психологии. В рамках этого направления, представленного больше американскими учеными, исследуется влияние на поведение и деятельность людей: 1) определенных символов или «знаковых систем», в качестве которых могут выступать вербальные и невербальные средства общения (Т. Мид, А. Роуз, Т. Шибутани и др.); 2) социальных ролей (Т. Сорбин, Р. Липтон, Э. Гоффман и др.); 3) референтных групп, т.е. групп, мнение и социальные установки которых значимы для того или иного человека (Р. Мертон, Г. Хаймен, Т. Ньюком, М. Шериф и др.);

Интерес (от лат. *interest* — быть между, иметь значение, важно) — побудительная сила деятельности людей. В современной науке термин «интерес» употребляется чаще всего в двух значениях: 1) направленность внимания субъекта на что-либо, его субъективная заинтересованность в чем-то; 2) выгода, польза, то есть то, что объективно в интересах того или иного субъекта (личности, социальной группы, класса, нации и т.д.), даже если он этого не осознает. Отсюда задача, стоящая перед любым субъектом: осознать свои подлинные объективно данные интересы в той или иной социальной ситуации. В зависимости от глубины их осознания возникающая в сознании субъекта заинтересованность будет либо соответствовать его объективным интересам (тому, что объективно выгодно ему), либо нет.

Исходя из этого, выделяют истинную и ложную (иллюзорную) субъективную заинтересованность того или иного человека или другого субъекта.

Интериоризация (от лат. *interior* — внутренний) — формирование умственных действий человека путем усвоения им содержания и форм его предметной деятельности. Перевод внешней орудийной деятельности человека в его внутреннюю, мыслительную деятельность.

Интроверсия (от лат. intro — внутрь и vertere — поворачиваю, обращаю) — психологическая характеристика установки личности на свой внутренний мир — мир своих чувств, переживаний, мыслей. Понятие ввел в психологию К. Юнг, описавший психологические установки интровертов.

Интуиция (от лат. intuitio — созерцание) — внутреннее созерцание. По определению видного теоретика интуиции, французского мыслителя А. Бергсона она проявляется как внутреннее познавательное чувство и как подсознательное мышление, способность постижения истины путем непосредственного ее усмотрения без обоснования с помощью доказательств.

Каузальная атрибуция (от лат. causa — причина и attributio — приписывание) — психологическая теория о том, как люди объясняют поведение других; приписывают ли они причину действий личностным особенностям субъекта действия (устойчивым чертам характера, мотивам, установкам) или внешним обстоятельствам. Позволяет вскрывать многочисленные ошибки в обыденной интерпретации поведения. Фундаментальная ошибка атрибуции — тенденция наблюдателей недооценивать ситуационные и переоценивать личностные факторы, влияющие на поведение наблюдаемых.

Когнитивная психология (от лат. cognitio — познание) — направление в современной психологии. Его представители — Дж. Келли, Ж. Пиаже, И. Роттер и др. исходят из того, что главную роль в поведении людей играет их сознание, познавательная способность и мышление. Особое значение придается воображению, понятиям, суждениям, умозаключениям.

Коллективная рефлексология — наука о коллективной психике людей, ее естественных и социальных основах. Создатель данной науки русский ученый В.М. Бехтерев подробно проанализировал влияние «социальной психики» на поведение людей и отношения между ними. Он исследовал такие проявления коллективной психики, как взаимовнушение, взаимоподражание и взаимоиндукция, развитие коллективных движений по типу сочетания рефлексов, коллективные наследственно-ограниченные рефлексы и др. По Бехтереву, «коллективные рефлексы» проявляются в коллективных наблюдениях, коллективных инстинктах, коллективных эмоциях, коллективном сосредоточении и т.д. Указывается на «энергетическое психологическое поле», в котором люди воспринимают друг друга и реагируют на те или иные явления. Эти и другие положения коллективной рефлексологии существенно углубили и конкретизировали научные представления о функционировании коллективной (групповой) психики людей.

Коллективное бессознательное — в учении К. Юнга это такая психическая система, которая имеет «коллективную, универсальную и безличную природу, идентичную у всех индивидов». По Юнгу, коллективное бессознательное обязано своим существованием исключительно механизму наследственности, оно не основано на личном опыте и не развивается индивидуально, а его содержание представлено в основном *архетипами*, буквально — предшествующими формами психической деятельности, которые лишь вто-

ричным образом становятся осознаваемыми. Коллективное бессознательное присуще психике различных групп людей, в том числе этнических общностей, составляет глубинный пласт «психологии народов». Оно так или иначе проявляется в психике людей как общее в отдельном.

Коммуникация (от лат. *communico* — соединяю, сообщаю) — общение, передача информации. Коммуникация в деловом общении есть обмен информацией, значимой для участников общения.

Комплекс Эдипа (Эдипов комплекс) — представление о нем восходит к античному мифу о царе Эдипе, который, не ведая того, убил отца и женился на матери. В учении З. Фрейда Эдипов комплекс означает вытесненное из детской жизни половое влечение к матери и связанное с ним агрессивное отношение к отцу.

Конгруэнтность (от лат. *congruens* — совпадающий) — понятие, играющее важную роль в гуманистической психологии К. Роджерса, в трактовке которого оно означает «соответствие опыта, осознания и сообщения». Чем больше люди убеждаются в том, что сообщения каждого из них соответствуют имеющемуся опыту и его правильному осознанию, тем больше будет их доверие друг другу и удовлетворение общением между собой. В более узком понимании понятие «конгруэнтность» означает соответствие невербального поведения партнеров их речевым высказываниям. Несоответствие в этом является сигналом лжи.

Конфликт (от лат. *conflictus* — столкновение) — высшая степень развития социальных противоречий, острое столкновение противоположно направленных мнений, позиций, сил. В деловом общении конфликты возникают, как правило, на уровне межличностного общения партнеров. Выделяют *объективную* и *субъективную* стороны конфликтов. Первая представляет собой те объективные обстоятельства, в связи с которыми и по поводу которых возник конфликт, вторая — сознание и воля участников конфликта. Существуют разные виды конфликтов и способы их разрешения.

Лидер (от англ. *leader* — ведущий, руководитель) — человек, обладающий наибольшим авторитетом и влиянием в группе, организации, политической партии, государстве. Выделяют *формальных* и *неформальных* лидеров. Деятельность первых регламентируется определенными формальными актами — законодательными, программными, уставными и т.д. — в соответствии с их государственным, партийным и другим статусом. Деятельность неформальных лидеров официально не регламентируется. Их влияние на людей основывается на их личных качествах, авторитете, умении убеждать своих сторонников, завоевывать их доверие и симпатии, вести их за собой. В деловом общении могут действовать как формальные, так и неформальные лидеры.

Личностных конструктов теория — речь идет о теории личности представителя когнитивной психологии Дж. Келли. Он рассматривает человека как ученого-исследователя, который судит о своем окружении и о жизненных ситуациях с помощью определенных понятийных схем — моделей интерпретации действительности. «Личностный конструкт» пред-

ставлен как набор идей, понятий, суждений, который использует человек, чтобы осознать и истолковать свой опыт и на этой основе предсказать результаты своей деятельности. Если такого рода конструкт помогает человеку прогнозировать жизненные ситуации, он сохранит его. Если нет, то будет подвергнут критическому пересмотру или отброшен. По Келли, у каждого человека складывается своя уникальная система конструктов, которая отличает его от других людей.

Личность — характеристика социальной природы и сущности человека, совокупность его социальных качеств как субъекта деятельности, мышления, общественных отношений и межличностного общения.

Макросреда — совокупность всех природных и социальных условий, в которых осуществляется жизнедеятельность человека и различных социальных групп. В конечном счете — это условия жизни всего человечества, тот природный и мировой культурно-исторический фон, который прямо или косвенно влияет на жизнедеятельность любого социального субъекта.

Межличностное общение — общение между отдельными личностями, обусловленное обстоятельствами природной и социальной среды, а также личными мотивами, проявляющимися в соответствующих потребностях, интересах, целях и идеалах тех или иных людей. Межличностное общение, как правило, эмоционально окрашено. Оно касается всех сторон жизни людей. В их межличностном общении так или иначе проявляется вся система существующих общественных отношений, в том числе экономических, политических, правовых, нравственных, эстетических, религиозных и др.

Механизмы психологической защиты — в современной психологии трактуются как способы сохранения человеком своего душевного равновесия. Они проявляются, в частности, как тенденция человека сохранить привычное мнение о себе, отторгая или искажая неблагоприятную информацию, разрушающую это мнение. Ряд механизмов психологической защиты глубоко проанализирован в работах З. Фрейда. В современной психологии описаны такие механизмы психологической защиты, как отрицание, вытеснение, проекция, идентификация, рационализация, замещение, включение, изоляция и др. В деловом общении эти механизмы психологической защиты действуют постоянно.

Микросреда — та часть природной и социальной среды, с которой непосредственно взаимодействуют личность или другие субъекты в процессе своей жизнедеятельности.

Многомерные модели стилей руководства — способы теоретической реконструкции действий руководителя, пытающиеся учесть одновременно ряд критериев оценки его поведения; при этом каждый критерий должен измеряться независимо от других (ориентация на производственную задачу или на человека, системы ценностей, способы принятия решений, разрешения конфликтных ситуаций и т.д.). Общим итогом построения таких моделей стал вывод о том, что эффективность руководства зависит от множества переменных, и, следовательно, совершенствовать его можно, меняя любую из них.

Мотивы поведения (от лат. *moveo* — двигаю) — побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей человека; определяют активность субъекта и направленность его деятельности.

Наилучшая альтернатива переговорному соглашению — мера, которая способна защитить участников переговоров от принятия нежелательного соглашения и одновременно предотвратить отказ от договоренности, на которую можно было бы пойти.

Невербальное общение — несловесная сторона общения с помощью мимики, визуальных контактов, жестов и т.д.

Нерефлексивное слушание — умение внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями. Применяется в случаях, когда говорящий испытывает трудности в формулировании своих мыслей, либо слишком эмоционален, или же не проявляет интереса к замечаниям слушающего его партнера

Общение — определяется в психологии как взаимодействие двух или более людей, состоящее в обмене информацией познавательного, эмоционально-оценочного или другого характера.

Общение деловое — вид общения, определяющим содержанием которого выступает совместная деятельность людей, их общее дело. Основные особенности делового общения: 1) партнер выступает как личность, значимая для других партнеров; 2) общающихся отличает достаточное понимание в вопросах дела; 3) основная задача — деловое сотрудничество.

Переговоры — это процесс взаимодействия сторон с целью достижения согласованного и устраивающего их решения.

Переговоры на основе взаимного учета интересов — одна из стратегий ведения переговоров, при которой характерно взаимное стремление сторон в выработке решения, максимально удовлетворяющего интересы каждой из них.

Переговорное пространство — это область, в рамках которой возможно достижение соглашения.

Позиционный торг — одна из стратегий ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на конфронтацию и ведут спор о конкретных позициях.

Потребности — проявления объективной необходимости. Субъективно переживаются как внутренние побуждения человека к потреблению тех или иных материальных или духовных благ или же к творческой деятельности, а также к общению с другими людьми и т.д.

Принципиально новое решение — один из вариантов переговорного решения, при котором интересы каждой из сторон максимально удовлетворяются.

Принципы психологии — основополагающие положения, на которых строятся все подходы к анализу психических явлений и выводы из него. Важнейшими принципами психологии являются: 1) *принцип причинности*, то есть причинной обусловленности психических явлений объективными и субъективными факторами; 2) *принцип системности*, согласно которому психика людей представляет собой более или менее устойчи-

вую систему психических элементов; 3) *принцип развития* или признание того, что психика людей постоянно развивается под влиянием соответствующих условий социальной жизнедеятельности людей.

Психика человека (от греч. *psychikos* — душевный) — совокупность всех присущих человеку психических процессов, так или иначе отражающих объективную природную и социальную действительность. З. Фрейд обосновал наличие таких областей психики человека, как сознательное, бессознательное и предсознательное. *Сознательное* — это, прежде всего, отражение человеком действительности в системе осознанных представлений и логических понятий. *Бессознательное* — это, например, скрытые представления, присутствие которых человек не осознает, а также разного рода инстинкты и другие неконтролируемые сознанием проявления психики, которые в той или иной степени воздействуют на поведение человека. *Предсознательное* находится как бы между сознательным и бессознательным, выступает как связывающий их посредник, цензор, который на основе принципа реальности оценивает уместность и возможность выполнения того или иного действия, мотивированного потребностями бессознательного. Пройдя такого рода цензуру, психические элементы получают вербальное (словесное) оформление, и только после этого они могут перейти в сознание.

Психические (психологические) отношения. По характеристике русского психолога В.Н. Мясищева, они представляют собой «внутреннюю сторону связи человека с действительностью», прежде всего с другими людьми, а также с природой и предметами материальной и духовной культуры. В них выражены интеллектуальные, эмоциональные и волевые отношения человека к предметам внешнего мира. Они характеризуют человека как активного субъекта деятельности, избирательный характер его внутренних переживаний и внешних действий, направленных на различные стороны объективной действительности.

Психоанализ — концепция австрийского ученого З. Фрейда и его последователей. Обосновывается положение о том, что на поведение человека оказывают влияние не только его рациональное, логическое мышление, но и иррациональные проявления его психики, в том числе разного рода психические импульсы и влечения человека, а также инстинкты, прежде всего инстинкт самосохранения и половой инстинкт. По Фрейду, психосексуальная энергия человека (*libido*) определяет основные мотивы поведения людей — женщин и мужчин. Большое значение он придавал так называемой *сублимации* — процессу превращения *libido* в энергию деятельности, в том числе творческой. «Работать и любить» — таковы, по Фрейду, основные стремления здорового взрослого человека. Последователи Фрейда — А. Адлер, К. Хорни, Э. Фромм, В. Райх, Г. Маркузе и некоторые другие, не отрицая основных положений психоанализа, гораздо большую роль отводят социальным факторам в обосновании мотивов поведения и деятельности людей.

Психодиагностика — область психологии, в рамках которой разрабатываются методы выявления и измерения индивидуально-психологичес-

ких особенностей личности, ее психических свойств и способностей психологического общения с другими людьми.

Психология личности — основная категория психологической науки, прежде всего общей психологии, изучающей все проявления психики людей. Отражает содержание психической деятельности личности, ее психических свойств и состояний.

Психология масс — учение о проявлениях психики различных масс людей, будь то обыкновенная толпа или парламентское собрание, разного рода касты, секты и пр. Это учение сформировалось благодаря трудам французских мыслителей Г. Тарда и Г. Лебона, итальянца С. Сигеле, а также ряда ученых других стран, в том числе России. Г. Лебон писал, что «эра толпы» наступает в переходные и в то же время нестабильные периоды развития общества, когда рушится одна цивилизация и утверждается другая. При этом подчеркивал, что психологические характеристики толпы в корне отличаются от психологических характеристик составляющих ее людей. Он указывал на импульсивность и раздражительность толпы, ее податливость внушению, нетерпимость, авторитарность, консерватизм, другие негативные свойства. В работах Г. Тарда раскрываются психологические механизмы подражания в массовом сознании, происходящего на сознательном и подсознательном уровнях. С. Сигеле, опираясь на работы Г. Тарда, исследовал коллективную психологию толпы, формирующуюся на основе подражания людей друг другу. Он указывал на заразительность как свойство психологии толпы и ее неистовство. Русские мыслители П. Лавров и Н. Михайловский дали глубокую характеристику взаимодействия личности и толпы.

Психология народов — учение о «духе народа» как духовного целого. Это учение обосновали немецкие мыслители Х. Штейнталь, М. Лацарус и В. Вундт. Речь шла о том, чтобы «познать дух народа, как познала индивидуальная психология дух индивидуализма», и тем самым открыть «законы человеческого духа». Наиболее глубокими проявлениями «народного духа» они считали язык народа, его обычаи, мифы и религии, а также народное творчество, письменность, искусство. По их мнению, дух народа глубоко коренится в психике каждого принадлежащего ему человека и в немалой степени определяет его поведение.

Психология общения — раздел общей и социальной психологии, раскрывающий психологические механизмы общения людей, прежде всего стимулы и мотивы общения, его способы и формы, складывающиеся стереотипы и «технологии» общения. В конечном счете речь идет об оптимальных психологических принципах, способах и формах общения людей.

Психология рабочей группы — система общих психологических свойств рабочей группы (коллектива), выработанных в процессе совместной деятельности и постоянного общения между собой относящихся к ней людей. Характерными элементами психологии рабочей группы являются сформированные в ней общие мотивы деятельности, ее групповые интересы и цели. Все это характеризует рабочую группу как самостоятельного субъекта производственной деятельности, а также духовную атмосферу в ней.

Резюмирование (от фр. resume) — подведение итогов беседы, соединение ее фрагментов в единое смысловое целое. Применяется в ходе и в конце беседы, заседаний, телефонных разговоров,

Рефлексивное слушание — активное слушание собеседника, постоянное реагирование на его речь. Уместно, когда необходимо уточнять смысл того, о чем говорит собеседник. Применяются следующие формы уточнения: вопросы говорящему, просьба повторить фразу, перефразирование, резюмирование.

Роловое поведение (от фр. role — значение, род, степень участия лица в каком-либо деле) — поведение, заданное той или иной социальной ролью. Подобная роль нередко трактуется как динамическая характеристика статуса человека или социальной группы, как способ поведения, задаваемый обществом. В деловом общении ролевое поведение партнеров определяется их положением в системе существующих экономических отношений, что прямо влияет на их деловые отношения.

Самоактуализация — основополагающая категория гуманистической психологии А. Маслоу и К. Роджерса. Отражает процесс реализации личностью своих способностей с целью сохранить жизнь, сделать себя более сильной, а жизнь—более удовлетворяющей ее.

Самосознание — осознание человеком самого себя, своих природных и социальных способностей, а также своего места, роли и значения в системе отношений с другими людьми и с обществом.

Серединное, или компромиссное, решение — это один из вариантов переговорного решения, отличающийся тем, что стороны идут на взаимные, примерно равноценные уступки друг другу.

Синхронность (греч. synchronismos — одновременность) — явление, в котором события, происходящие во внешнем мире, совпадают по смыслу, а не по причинной связи с психологическим состоянием субъекта.

Ситуационные модели стилей руководства — способы построения алгоритмов действий руководителя, исходящие из признания зависимости последних не столько от личности руководителя, сколько от различных факторов, обобщенно называемых «производственной ситуацией» (в перечень таких факторов входят зрелость и квалификация исполнителей, привычность или нестандартность производственной задачи, возможности контроля за подчиненными, стимулирования их активности и др.).

Солидарные действия — действия, основанные на единомыслии, общности интересов и совместной ответственности. Их глубокая характеристика дана в работах русских мыслителей П. Лаврова и Н. Михайловского, которые пытались открыть законы солидарных действий людей. Они характеризовали солидарность как общность привычек, интересов и убеждений. Стремление к солидарным действиям является важным элементом повышения эффективности делового общения.

Социальные стереотипы (от греч. stereos — твердый и typos — отпечаток) — сложившиеся в сознании отдельных людей и социальных групп устойчивые представления о тех или иных социальных явлениях, при-

вычное отношение к ним. Можно выделить политические, моральные, религиозные и другие стереотипы — классовые, националистические, узкогрупповые и т.д. Разного рода социальные стереотипы нередко проявляются и в деловом общении.

Способности — совокупность природных и социальных свойств человека, благодаря которым он может совершать разного рода деятельность — мыслить, творить, общаться с другими людьми, воспитывать себе подобных и т.д. Психические способности личности выступают как субъективные условия и предпосылки всех видов ее социальной деятельности. Способности проявляются, прежде всего, как знания, умения и навыки в той или иной деятельности, в том числе и в сфере делового общения.

Стиль руководства — совокупность применяемых руководителем методов воздействия на подчиненных, а также форма (манера, характер) применения этих методов. Определяется в основном тремя параметрами: особенностями личности руководителя, зрелостью коллектива и производственной ситуацией.

Стресс — неспецифический ответ организма на любое предъявленное ему требование, представляющий собой напряжение организма, направленное на преодоление возникающих трудностей и приспособление к изменившимся требованиям.

Танатос (от греч. *thanatos* — смерть) — в психоанализе З. Фрейда это понятие означает бессознательное влечение к разрушению и смерти.

Темперамент (от лат. *temperamentum*) — характеристика человека с точки зрения динамики его нервной деятельности и психической активности, ее темпа, ритма, интенсивности, устойчивости и т.д. В психологии выделяют такие типы темперамента человека: сангвиник, холерик, флегматик, меланхолик. Они были впервые описаны древнегреческим врачом Гиппократом. Русский физиолог И.П. Павлов характеризовал указанные типы темперамента как различные типы высшей нервной деятельности человека.

Теория поля — разработана немецким психологом К. Левиным. Речь идет об изучении влияния на поведение людей возникающего при их общении психологического поля. Одни его участки притягивают людей друг к другу, другие отталкивают. Это явление К. Левин назвал *валентностью*, которая может быть положительной или отрицательной. Личность в его теории представлена в виде «систем напряжения». В деловом общении постоянно возникают психологические поля с разными значениями. Важно влиять на эти поля в общих интересах, в интересах дела

Тест (от англ. *test* — проба, испытание, исследование) — в психодиагностике это своего рода испытание, кратковременное стандартизированное задание, позволяющее измерить уровень развития тех или иных психологических свойств личности, ее способностей к определенной деятельности, общению с другими людьми и т.д.

Типы личности — выделяются в зависимости от их социально-психологических и собственно психологических характеристик. В типологии

К. Юнга личности классифицируются на основании преобладания у них той или иной психологической функции-мышления, эмоций, ощущений или интуиции. Юнг подробно описал проявления этих функций как при интровертированной, так и при экстравертированной установке личности. Исходя из этого, Юнг выделил *мыслительный*, *эмоциональный* (чувствующий), *ощущающий* и *интуитивный* типы личности. Каждый из них проявляет присущие ему особенности в своем поведении, деятельности и общении. Следует учитывать особенности поведения каждого из указанных типов личности в деловом общении.

Транзакционный анализ — в концепции американского психолога Э. Берна — это анализ взаимоотношений людей, в том числе деловых, с точки зрения взаимодействия их *психологических состояний*.

Установка — направленность сознания субъекта в определенную сторону и на определенную активность. Так определил данное явление человеческой психики глубоко исследовавший его грузинский психолог Д. Уznaдзе. Обосновывая учение об установках сознания, мышления и поведения людей, он подчеркивал, что установки присущи как их сознательным, так и бессознательным действиям. Для возникновения той или иной установки необходимы соответствующая потребность и ситуация ее удовлетворения. Сформировавшаяся психологическая установка объективируется в деятельности людей, в создаваемых ими предметах культуры и в общении между собой.

Ценностные ориентации — ориентации отдельного человека, больших и малых социальных групп, этнических общностей и т.д. на определенные социальные ценности. В деловом общении ценностные ориентации партнеров во многом определяют характер их взаимодействия.

Ценность (от греч. *axios* — ценность) — то, что имеет значение для жизнедеятельности отдельного человека и других субъектов, для удовлетворения их потребностей и реализации их интересов. В зависимости от *субъектов*, ориентированных на те или иные ценности, выделяют личностные, групповые, классовые, национальные, общечеловеческие и другие ценности. По своему *содержанию* ценности делятся на материальные, духовные, политические, правовые, нравственные, эстетические, религиозные и др.

Человеческих отношений теория — исходит из того, что в межличностных отношениях главную роль играет психологический фактор. Одним из первых эту теорию обосновал американский социолог Э. Мейо. Она была направлена, в частности, против так называемой «научной системы выжимания пота», разработанной американским инженером Ф. Тейлором и направленной на достижение максимальной интенсификации труда путем совершенствования технологии производства и материального стимулирования. Э. Мейо и его последователи обосновали важное значение в производственной и иной деятельности людей таких факторов, как морально-психологический климат в коллективе, насыщенность общения работающих в нем людей положительными

эмоциями, их доброжелательные отношения друг с другом и с руководителями предприятия и т.д.

Экстериоризация (от лат. exterior — внешни) — процесс перевода внутренней мыслительной деятельности человека в его внешнюю орудийную деятельность в соответствии с его интересами, целями и умственными (идеальными) моделями деятельности.

Экстраверсия (от лат. extra — вне и vertere — поворачиваю, обращаю) — обращенный вовне. Психологическая характеристика установки личности на внешний мир, преобладание интереса к внешним объектам. Данное понятие введено в психологию К. Юнгом, описавшим психологические установки поведения экстравертов.

Эмоции (от фр. emotion — волнение) — реакции человека на воздействия внешних и внутренних раздражителей, имеющие ярко выраженную субъективную окраску и охватывающие все виды чувствительности и переживаний. Связаны с удовлетворением (положительные эмоции) или с неудовлетворением (отрицательные эмоции) различных биологических и социальных потребностей человека. Разного рода устойчивые эмоции, возникающие на основе высших социальных потребностей человека, называют *чувствами* (моральными, эстетическими, религиозными и др.).

Эрос (греч. Eros — бог любви) — в психоанализе З. Фрейда это понятие означает любовь, сексуальное влечение к человеку другого пола, инстинкт жизни и влечение к творчеству.

Этика (от греч. ethos — обычай, нрав) — умение о морали и нравственности. Нередко понятия «мораль» и «нравственность» употребляются как тождественные. В других случаях понятие «мораль» характеризует специфические проявления общественного и индивидуального сознания (моральное сознание), а понятие «нравственности» употребляется для характеристики столь же специфических форм поведения людей и их отношений друг к другу (нравственное поведение, нравственные отношения). Однако подобное различие данных понятий весьма условно. Важнейшие категории этики: «добро», «зло», «справедливость», «благо», «свобода», «ответственность», «долг», «совесть», «честь» и некоторые другие.

Этика делового общения — учение о проявлении морали и нравственности в деловом общении, взаимоотношениях деловых партнеров.

Этикет (от фр. etiquette) — установленный порядок и внешние формы поведения где-либо, например дипломатический этикет. *Деловой этикет* представляет собой совокупность правил и форм поведения при взаимоотношениях деловых партнеров. Он используется при знакомстве, проведении беседы, переговоров, расставании с партнером и т.д. Правила этикета, в том числе делового, заключают в себе эстетические и нравственные характеристики.

Литература

1. *Айви А.* Лицом к лицу: Практическое пособие для освоения приемов и навыков делового общения. — Новосибирск.: ЭКОР, 1994.
2. *Айзенн Г., Айзенн М.* Исследование человеческой психики: Пер. с англ. — М.: ЭКСМО-Пресс, 2001.
3. *Андреев В.Н.* Саморазвитие менеджера. — М.: Народное образование, 1995.
4. *Адреева Г.М.* Социальная психология. — М.: Наука, 1994.
5. *Андреева Г.М., Богомолова Н.Н., Петровская Л.А.* Современная социальная психология на Западе. — М.: МГУ, 1978.
6. *Анцупов А.Я., Шипилов А.И.* Конфликтология. — М.: ЮНИТИ, 1999.
7. *Атватер И.* Я Вас слушаю. — М.: Экономика, 1984.
8. *Бердяев Н.* Субъективизм и индивидуализм в общественной психологии. — СПб., 1901.
9. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди. — Л.: Лениздат, 1992.
10. *Бехтерев В.М.* Коллективная рефлексология. — Птг., 1921.
11. *Блинов А., Василевская О.* Искусство управления персоналом. — М.: Гелан, 2001.
12. *Бодалев А.А.* Восприятие и понимание человека человеком. — М., 1982.
13. *Бороздина Г.В.* Психология делового общения. — М.: ИНФРА-М, 1996.
14. *Бройниг Г.* Руководство по ведению переговоров. — М.: ИНФРА-М, 1996.
15. *Бенедиктова В.И.* О деловой этике и этикете. — М.: Фонд «Правовая культура», 1994.
16. *Вундт В.* Индивидуум и общество. — СПб., 1896.
17. *Вундт В.* Проблемы психологии народов. — М., 1912.
18. *Гиддинс Ф.Г.* Основания социологии. — Киев; Харьков, 1898.
19. *Годфруа Ж.* Что такое психология: В 2 т.: Пер. с фр. — М.: Мир, 1992.
20. *Гоїхман О.Я., Надешна Т.М.* Основы речевой коммуникации. — М.: ИНФРА-М, 1997.
21. *Грановская Р.М.* Элементы практической психологии. — Л.: ЛГУ, 1984.
22. *Даниленко Т.И., Жульева С.В.* Этика делового общения. — М., 1998.
23. *Де Джордж Р.Т.* Деловая этика: В 2 т.: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 2001.
24. *Де-Роберти Е.В.* Новая постановка основных вопросов социологии. — М., 1909.
25. *Какой руководитель нам нужен.* — М.: Экономика, 1993.
26. *Калтунова М.В.* Язык делового общения. — М.: Экономика, 2000.
27. *Кареев Н.И.* Введение в изучение социологии. — СПб., 1907.
28. *Карпов А.В.* Психология менеджмента. — М.: Гардарика, 1999.
29. *Карнеги Д.* Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. — М.: Центр «Русская тройка», «Комета», 1990.
30. *Ковалев Л.Г.* Курс лекций по социальной психологии. — М.: Высшая школа, 1972.
31. *Козлов Н.И.* Как относиться к себе и другим людям, или Практическая психология на каждый день. — М.: Новая школа, 1994.
32. *Конфликтология* /Под ред. В.П. Ратникова. — М.: ЮНИТИ, 2001.
33. *Крегер О., Тьюсон Дж.М.* Типы людей и бизнес: Пер. с англ. — М.: Персеи, 1995.
34. *Крижанская Ю.С., Третьяков В.П.* Грамматика общения. — Л.: ЛГУ, 1990.
35. *Ксенюк М.К., Киянова М.К.* Технология успеха. — М.: Дело, 1993.
36. *Куница В.Н., Казаринова Н.В., Погорыша В.М.* Межличностное общение. — СПб.: Питер, 2001.
37. *Курбатов В.И.* Стратегия делового успеха. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1995.
38. *Лебон Г.* Психология народов и масс. — СПб., 1986.
39. *Леонтьев А.Н.* Деятельность. Сознание. Личность. — М.: Политиздат, 1975.

40. *Мак-Даугалл У.* Основные проблемы социальной психологии. — М., 1916.
41. *Максвелл Дж.* Шеф и его команда. — СПб., 2000.
42. *Мастенбург В.* Переговоры. — Калуга: КИСИ, 1993.
43. *Мицци П.* Как проводить деловые беседы. — М.: Экономика, 1987.
44. *Мясищев В.Н.* Личность и неврозы. — Л.: ЛГУ, 1960.
45. *О деловой этике и этикете.* — М.: Фонд «Правовая культура», 1994.
46. *Панкратов В.Н.* Саморегуляция психического здоровья. — М., 2001.
47. *Парето В.* Чистая экономия. — Воронеж, 1912.
48. *Парыгин Б.Д.* Основы социально-психологической теории. — М.: Мысль, 1971.
49. *Практическая психология для менеджеров.* — М., 1999.
50. *Психотехнология.* — М.: Прогресс, 1996.
51. *Пугачев В.П.* Руководство персоналом организации. — М.: Аспект-Пресс, 1999.
52. *Пызин В.А.* Профессиональный выбор и отбор персонала управления. — М.: Дружба народов, 1996.
53. *Роджерс К.Р.* Взгляд на психотерапию. Становление человека: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1994.
54. *Рюкле Х.* Ваше тайное оружие в общении: мимика, жест, движение. — М.: Интерэксперт, 1996.
55. *Селье Г.* Стресс без дистресса. — М.: Прогресс, 1979.
56. *Семенов А.А., Маслова Е.Л.* Психология и этика менеджмента и бизнеса. — М.: Информцентр, Маркетинг, 2000.
57. *Сигеле С.* Преступная толпа. — СПб., 1896.
58. *Скотт Д.Г.* Конфликты. Пути их преодоления. — Киев: Внешторгиздат, 1991.
59. *Современный этикет.* — М.: Ось-89, 2001.
60. *Тард Г.* Законы подражания. — СПб., 1892.
61. *Теплер Р.* Как овладеть искусством делового письма. — М.: ЮНИТИ, 1994.
62. *Технология эффективной профессиональной деятельности.* — М.: Красная площадь, 1996.
63. *Торндайк Э.* Принципы обучения, основанные на психологии. — М., 1926.
64. *Уледов А.К.* Структура общественного сознания. — М.: Мысль, 1968.
65. *Уорд Л.* Психические факторы цивилизации. — СПб., 1897.
66. *Уотсон Б.* Психология как наука о поведении. — М.; Л., 1926.
67. *Ухтомский А.А.* Доминанта. — М.; Л.: Наука, 1996.
68. *Управление персоналом /Под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина.* — 2-е изд. — М.: ЮНИТИ, 2001.
69. *Фишер Р., Эртель Д.* Подготовка к переговорам. — М.: Филинь, 1996.
70. *Фолкен Чак Т.* Психология — это просто. — М.: ФАИР-Пресс, 1999.
71. *Фрейд З.* Психология бессознательного. — М.: Просвещение, 1989.
72. *Фромм Э.* Психоанализ и этика. — М.: Республика, 1993.
73. *Хьелл Д., Зиглер Д.* Теория личности: Пер. с англ. — СПб.: Питер-Пресс, 1997.
74. *Швальбе Б., Швальбе Х.* Личность. Карьера. Успех. — М.: Прогресс, 1993.
75. *Шепель В.М.* Имиджелогия. Секреты личного обаяния. — 2-е изд. — М.: ЮНИТИ, 1994.
76. *Штайнер К.* Как снять стресс. — М.: Прогресс/Универс, 1993.
77. *Экман П.* Психология лжи. — Киев: Логос, 1999.
78. *Юнг К.Г.* Аналитическая психология. Прошлое и настоящее: Пер. с нем. — М.: Мартис, 1995.
79. *Юнг К.Г.* Проблемы души нашего времени: Пер. с нем. — М.: Прогресс/Универс, 1994.
80. *Ягер Дж.* Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса. — М.: Джон Уайли энд Сан, 1994.

Оглавление

Введение

РАЗДЕЛ I. ПСИХОЛОГИЯ И ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ КАК НАУКА 15

Глава 1. Предмет, основные категории и задачи психологии и этики делового общения 16

- 1.1. Основные принципы и понятия дисциплины «Психология и этика делового общения» 16
- 1.2. Русские мыслители о духовно-нравственных аспектах хозяйственной деятельности 20
- 1.3. О духовно-нравственном потенциале развития рыночных отношений в современной России 24
- 1.4. Приоритет психологического аспекта в трехмерной модели управления 28

РАЗДЕЛ II. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ СТАНОВЛЕНИЯ ПСИХОЛОГИИ И ЭТИКИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ 31

Глава 2. Проблемы этики и психологии общения в истории философской и психологической мысли 32

Мыслители древности и Нового времени о людях как о субъектах общения 32
Психологическое направление в социологии 34
Психология народов 38
Психология масс 42
Психология межличностного общения 44

Глава 3. Проблемы психологии личности и межличностного общения в трудах российских ученых 46

П. Лавров, Н. Михайловский. Анализ мотивов деятельности людей 46
Е. Де-Роберти, Н. Кареев. Психология межличностного общения 48
Г. Плеханов, В. Ленин о психологическом складе социальных групп 49
Коллективная рефлексология В. Бехтерева 50
А. Ухтомский о доминанте психической деятельности человека 51
Д. Узнадзе об установках психической деятельности людей 52
Деятельностный подход в психологии. С. Рубинштейн 52
Культурологическая теория развития психики. Л. Выготский 53
Развитие психологии личности и межличностных отношений в трудах других российских ученых 53

Глава 4. Основные направления современной психологии Запада и проблемы психологии межличностного общения 56

Бихевиоризм 56
Когнитивная психология 59
Гештальт-психология 62
«Теория поля» К. Левина 63
Психоанализ 64
Гуманистическая психология 68
Интеракционизм 71

РАЗДЕЛ III. Психология делового общения	73
Глава 5. Психическая структура личности и практика делового общения	74
5.1. Структура психики по Фрейдю	
5.2. Модель психической структуры личности в аналитической психологии Юнга	76
5.3. Гуманистический и когнитивный подходы к пониманию психики личности	83
Глава 6. Детерминация поведения личности в деловом общении	94
6.1. Факторы детерминации поведения личности	99
6.2. Макро- и микросреда личности	108
6.3. Динамика человеческого поведения	114
6.4. Ролевое поведение в деловом общении	119
Глава 7. Психология общения	122
7.1. Общение: виды, структура, функции	122
7.2. Восприятие и понимание в процессе общения	128
7.3. Общение как коммуникация	138
7.4. Общение как взаимодействие	154
Глава 8. Деловые переговоры	168
8.1. Переговоры как разновидность общения	168
8.2. Стратегии ведения переговоров и динамика переговоров	170
8.3. Подготовка к переговорам	174
8.4. Введение переговоров	179
8.5. Анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей	192
8.6. Тактические приемы ведения переговоров	194
Глава 9. Деловое общение и психодиагностика	200
9.1. Психодиагностика и тесты	200
9.2. Классификация тестов	205
Глава 10. Деловое общение в рабочей группе	216
10.1. Рабочая группа: социально-психологические особенности	216
10.2. Профессиональная зрелость рабочей группы	218
10.3. Типы взаимоотношений в системе руководитель — подчиненный	221
10.4. Морально-психологический климат коллектива	222
10.5. Классификация психотипов личностей	226
10.6. Проблема лидерства	228
10.7. Роль руководителя в становлении коллектива	230
Глава 11. Стиль и социально-психологические проблемы руководства	234
11.1. Стиль руководства	234

11.2. Классическая типология Курта Левина	236
11.3. Выбор оптимального стиля руководства: ситуационный подход	238
11.4. Многомерные модели стилей руководства	243
11.5. Психологические проблемы руководства	247
Глава 12. Конфликты и пути их разрешения	264
12.1. Конфликты: виды, структура, стадии протекания	264
12.2. Предпосылки возникновения конфликта в процессе общения	268
12.3. Стратегия поведения в конфликтной ситуации	271
12.4. Конфликты в личностно-эмоциональной сфере	279
12.5. Правила поведения в условиях конфликта	281
12.6. Методы снятия психологического напряжения в условиях конфликта	282
Глава 13. Стрессы. Обретение стрессоустойчивости в деловом общении	285
13.1. Понятие и природа стресса	286
13.2. Причины и источники стресса	290
13.3. Профилактика стрессов в деловом общении	292
13.4. Индивидуальная стратегия и тактика стрессоустойчивого поведения	296
РАЗДЕЛ IV. ЭТИКА И ЭТИКЕТ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ	307
Глава 14. Этика делового общения	308
14.1. Ключевые понятия	308
14.2. Этика делового общения и общественно-экономический строй общества	310
14.3. Общие этические принципы и характер делового общения	319
Глава 15. Этикет и культура делового общения	332
15.1. Деловой этикет	332
15.2. Правила этикета	334
15.3. Правила вербального этикета	337
15.4. Правила общения по телефону	342
15.5. Правила деловой переписки	347
РАЗДЕЛ V. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕСТЫ	353
Самооценка деловых качеств руководителя. Определение индивидуального стиля межличностного общения	354
Самооценка практических навыков искусства общения и решения конкретных деловых ситуаций	394
Словарь важнейших терминов и понятий	398
Литература	411

Учебник

**ПСИХОЛОГИЯ И ЭТИКА
ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЙ**

**Под редакцией
Владимира Николаевича Лавриненко**

Редактор *Г.А. Клебче*
Корректор *Т.А. Зорина*
Оригинал-макет *М.А. Бабаян*
Оформление художника *В.А. Лебедева*

Лицензия серия ИД № 03562 от 19.12.2000 г.
Подписано в печать 13.03.2002. Формат 60x88 1/16
Усл. печ. л. 26,0. Уч.-изд. л. 22,5
Тираж 30000 экз. (5-й завод - 5 000 экз.). Заказ № 1398

ООО «ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА»

Генеральный директор *В.Н. Закаидзе*

123298, Москва, ул. Ирины Левченко, 1
Тел. (095) 194-00-15. Тел/факс (095) 194-00-14
www.unity-dana.ru E-mail: unity@unity-dana.ru

Отпечатано во ФГУП ИПК «Ульяновский Дом печати»
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

ISBN 5-238-00384-6



9 785238 003849 >